



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

Elaboración de un Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” de la ciudad de Riobamba para el período 2011 - 2015

Mayra Janneth Cando Allauca

Riobamba – Ecuador
2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la presente Tesis de Grado presentada por la señorita MAYRA JANNETH CANDO ALLAUCA, denominada “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2011-2015, fue revisada y corregida, siendo su contenido original en su totalidad, por lo tanto autorizamos su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Moisés Heriberto López Sigüenza
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las opiniones vertidas en la presente Tesis de Grado, son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Mayra Janneth Cando Allauca.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior politécnica de Chimborazo y a toda su Comunidad Educativa, por ser la institución que me abrió sus puertas; para formarme en el campo del conocimiento y forjar mi propio proyecto de vida.

Al Ing. Hernán Arellano, por su asesoramiento incondicional hasta la culminación del presente trabajo de investigación; por ello mil gracias.

Mayra Janneth

DEDICATORIA

A Dios por todo su inmenso amor para con mi persona y mis semejantes.

A mis padres quienes supieron enrumbarme por el sendero del bienestar, apoyándome en forma incansables hasta la realización de mis estudios.

A mi esposo y mis queridos retoños que son el fruto de mis entrañas y a quienes les dedico con todo mi inmenso amor.

Mayra Janneth

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁG.
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE	VI
INTRODUCCIÓN	XII
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO	
1.1. LA COOPERATIVA	1
1.1.1. ¿Qué es la cooperativa?	1
1.1.2. Clasificación de las cooperativas	1
1.1.3. El cooperativismo en el Ecuador	11
1.1.3.1. Antecedentes históricos	11
1.1.3.2. El movimiento cooperativo en el Ecuador	12
1.1.4. Los siete principios cooperativos.	14
1.1.5. Principios básicos del Cooperativismo.	15
1.1.6. Presencia del cooperativismo en los sectores económicos.	16
1.1.7. Cooperativismo y democracia económica	19
1.1.8. Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción	21
1.1.8.1. Valores Cooperativos	21
1.1.8.2. Principios Cooperativos	23
1.1.9. Concepto de cooperativa de ahorro y crédito.	25
1.1.9.1. ¿Cómo se forma una cooperativa?	25
1.1.9.2. Diferencia entre un banco y una cooperativa de ahorro y crédito	28
1.1.9.3. Cómo funciona una cooperativa de ahorro y crédito	28
1.1.10. Nuevo Marco Legal	29
1.2. LA COOPERATIVA NUEVA ESPERANZA	29
1.2.1. Reseña histórica	29
1.2.2. Ubicación geográfica	30
1.2.3. Giro del negocio	30
1.2.4. Cultura corporativa.	31
1.2.5. Visión.	32
1.2.6. Misión.	32
1.2.7. Principios y valores	32
1.2.7.1. Principios	32
1.2.7.2. Valores	33
1.2.8. Estructura organizacional	33
1.2.8.1. Objetivos organizacionales.	33
1.2.8.2. Organigrama de la cooperativa.	35
1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	36
1.3.1. Términos Básicos	37

1.3.2.	Etapas de la planificación estratégica	39
1.3.3.	Planteamiento de la misión y visión	40
1.3.4.	Análisis Externo	40
1.3.5.	Análisis interno	41
1.3.6.	Planteamiento de Metas y Objetivos	42
1.3.7.	Formulación de Estrategias	42
1.3.8.	Selección de las Estrategias	44
1.3.9.	Características centrales de la Gestión Orientada a Resultados (GOR)	44
1.3.10.	La estructura para la toma decisiones en toda la empresa	45
1.3.11.	La planeación estratégica beneficia	47
1.2.12.	Pasos para la realización de la Planeación Estratégica	48
	CAPÍTULO II	
	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	50
2.1.	ANÁLISIS INTERNO	50
2.1.1.	Factores económicos	51
2.1.1.1.	Inflación	52
2.1.1.2.	Tasa de interés	55
2.1.1.3.	Producto Interno Bruto (PIB)	61
2.1.1.4.	Desempleo	64
2.1.2.	Factores políticos y legales	67
2.1.2.1.	Factor legal	69
2.1.3.	Factores sociales y culturales	70
2.1.3.1.	Grado de formación	71
2.1.3.2.	Seguridad ciudadana	71
2.1.3.3.	Conductas de consumo	72
2.1.4.	Factores Demográficos.	73
2.1.5.	Factores tecnológicos	73
2.1.6.	Factores ecológicos	74
2.1.6.1.	Matriz de evaluación de factores externos	80
2.2.	ANÁLISIS INTERNO	83
2.2.1.	Capacidad de la institución	83
2.2.2.	Capacidad gerencial	85
2.2.3.	Capacidad competitiva	87
2.2.4.	Capacidad financiera	89
2.2.5.	Capacidad tecnológica	91
2.2.6.	Capacidad de talento humano	91
2.2.7.	Matriz de evaluación de factor interno	93
2.3.	ANÁLISIS FODA	96
2.3.1.	Diagnóstico al interior de la institución	96
2.3.2.	Diagnóstico del entorno	97
2.3.3.	Matriz FODA priorizada	99
2.3.4.	Mapa de necesidades y alternativas de solución	101
2.3.5.	Matriz de Nudo Critico	103
2.3.6.	Matriz de implicados	105

	CAPÍTULO III	
	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA	
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA	
	ESPERANZA” LTDA.	
3.1.	Introducción	107
3.1.1.	Misión	107
3.1.2.	Visión	108
3.1.3.	Valores	110
3.1.4.	Principales usuarios de los productos-servicios financieros.	111
3.2.	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	
3.2.1.	Estructura general de objetivos y determinación de los objetivos estratégicos	111
3.2.2.	Formulación de estrategias	112
3.2.3.	Estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.	115
3.2.4.	Matriz de la estrategia principal	120
3.2.5.	Selección de estrategias	124
3.2.6.	Alternativas estratégicas	126
3.2.7.	Lineamientos para el monitoreo y seguimiento del plan estratégico	127
3.3.	PRUEBA DE HIPÓTESIS	128
3.4.	PLAN DE ACCIÓN	129
3.4.1.	Proyectos de cambio y resultados esperados	129
3.4.2.	Cronograma general de implantación	138
3.4.3.	Recursos destinados	141
3.4.4.	Estructura organizativa. Responsables	144
3.4.5.	Sistema de seguimiento y evaluación	145
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
	RESUMEN	150
	SUMMARY	151
	BIBLIOGRAFÍA	152
	ANEXOS	155

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
Cuadro 1 Inflación anual	53
Cuadro 2 Taza de interés activa	56
Cuadro 3 Taza de interés pasiva	58
Cuadro 4 Taza de interés pasiva	60
Cuadro 5 Producto interno bruto	62
Cuadro 6 Taza de variación anual del PIB	63
Cuadro 7 Taza del desempleo	65
Cuadro 8 Conflictividad social	72
Cuadro 9 Matriz de oportunidades y amenazas por fuerzas	75
Cuadro 10 Matriz de evaluación del factor externo	81
Cuadro 11 Matriz de evaluación del factor externo priorizado	82
Cuadro 12 Solvencia	84
Cuadro 13 Estructura de carrera	86
Cuadro 14 Sostenibilidad	88
Cuadro 15 Liquidez	90
Cuadro 16 Talento humano	92
Cuadro 17 Matriz de evaluación del factor interno	94
Cuadro 18 Matriz de evaluación del factor interno priorizado	95
Cuadro 19 Fortalezas y debilidades	96
Cuadro 20 Oportunidades y amenazas	97
Cuadro 21 FODA priorizada	99
Cuadro 22 Matriz causa-efecto	101
Cuadro 23 Matriz de nudos críticos	103
Cuadro 24 Matriz de implicados	105
Cuadro 25 Mapa de estrategias DOFA Y DAFO	113
Cuadro 26 Matriz PEEA para la cooperativa “Nueva Esperanza Ltda.”	118
Cuadro 27 Matriz de la estrategia principal	121
Cuadro 28 Tipos de estrategias	123
Cuadro 29 Plan operativo general de la cooperativa	130
Cuadro 30 Plan operativo anual de la Cooperativa	132
Cuadro 31 Plan operativo anual de la Cooperativa	134
Cuadro 32 Plan operativo anual de la Cooperativa	136
Cuadro 33 Cronograma de implantación	138
Cuadro 34 Presupuestos aproximados de los planes operativos	141
Cuadro 35 Presupuestos aproximados de los planes operativos	142
Cuadro 36 Presupuestos aproximados de los planes operativos	143
Cuadro 37 Matriz de evaluación y seguimiento	145
Cuadro 38 Crédito en otras instituciones	160
Cuadro 39 Destino del crédito	161
Cuadro 40 Calidad del servicio	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

PÁG.

Gráfico 1	Organigrama estructural de la cooperativa	35
Gráfico 2	Inflación anual	54
Gráfico 3	Taza de interés activa	57
Gráfico 4	Taza de interés pasiva	59
Gráfico 5	Variación del PIB	62
Gráfico 6	Taza de variación del PIB (2009)	63
Gráfico 7	Desempleo	65
Gráfico 8	Perfil de estrategias	119
Gráfico 9	Organigrama estructural propuesto para la cooperativa	144
Gráfico 10	Razones para ahorrar en la cooperativa.	159
Gráfico 11	Factores positivos que la socia identifica en la Cooperativa	162
Gráfico 12	Factores negativos que la socia identifica en la cooperativa	163
Gráfico 13	Relación con el personal administrativo	165
Gráfico 14	Servicios adicionales que les gustaría recibir	166

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, hace referencia a la Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, llevar adelante este trabajo tiene grandes beneficios para la mencionada Cooperativa. Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, motivo del presente trabajo investigativo, tiene como historial los siguientes aspectos, inicia su vida cooperativista como tal con un crédito de “Jatun Ayllu”, con el apoyo de la Fundación Marco, quien ha canalizado una línea de crédito que hasta el momento se totaliza un valor de \$54.000. La Cooperativa cuenta con 671 socios de los cuales el 65% son mujeres. Inició legalmente sus operaciones el 8 de febrero de 2008 bajo la regulación del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7163. La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y el de los socios que hubieren suscrito en la entidad. Cuya misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., consiste en la apertura al desarrollo integral del cantón Riobamba y a la Provincia de Chimborazo, es una institución de derecho privado, cuya responsabilidad está limitada a su capital social, ofreciendo servicios de calidad con tecnología y herramientas modernas, satisfaciendo las exigencias de nuestros socios.

Los principios institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.; buscan impulsar la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo, se respaldan en la propuesta universal de los principios cooperativos, como a continuación se describen: Adhesión voluntaria,, Control democrático de los socios, Participación económica de los socios, Autonomía e Independencia, Educación, entrenamiento e información, Cooperación entre cooperativas, Compromiso con la comunidad, Servicios con Visión Social; cuyos valores son los siguientes: Respeto, Lealtad, Tolerancia, Honestidad, Solidaridad, Transparencia.

En este marco se llevó adelante una Planificación Estratégica, considerada como una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. La planificación tiene muchos beneficios para la Cooperativa ya que propicia el desarrollo de la misma. La Planificación Estratégica entonces, permite la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la institución crediticia y el clima organizacional. En el análisis interno, se busca identificar claramente las fortalezas y las debilidades presentes en las distintas áreas funcionales de la empresa. En tanto que las debilidades son factores negativos que limitan el desempeño de la empresa. Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevaron a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables,

realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la Cooperativa. La formulación de estrategias cuenta con tres herramientas que en base al análisis interno y externo, permiten determinar qué tipo de estrategias son recomendables para la empresa. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA): Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Antes que nada, los directivos de la empresa deben especificar los objetivos de la empresa, una manera de hacerlo es enmarcarlos dentro del contexto de mercado del mercado en que la empresa pretende servir. Realizar los análisis externo e interno: el análisis externo comprende evaluar a los actuales y futuros clientes, proveedores, socios y competidores. El propósito del análisis interno es apoyar el proceso de toma de decisiones determinando: si los objetivos y estrategias del negocio son viables y si el diseño administrativo y organizativo debe modificarse para que se adapte a la estrategia de la empresa.

Elegir la estrategia competitiva: se refiere a las acciones de la Cooperativa que mejor responden a las acciones observadas o previstas de la competencia, ¿la cooperativa debe moverse antes o después que su competencia? "precios", todo debe ser analizado, en orden de alcanzar los objetivos fijados anteriormente. Diseñar una estructura organizativa: los directivos deben elegir la forma organizativa que mejor pueda aplicar la estrategia de la Cooperativa.

Finalmente se cumplió con el desarrollo de los siguientes aspectos: Capítulo I. el Marco teórico y sus componentes, Capítulo II. Diagnóstico Situacional, Capítulo III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA. Y finalmente las Conclusiones y Recomendaciones y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. LA COOPERATIVA

1.1.1. ¿Qué es la cooperativa?

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero Ecuatoriano, define a la cooperativa como: “Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”. Registro Oficial 444. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Editorial. Asamblea Nacional. Quito-Ecuador. Pág. 14.

1.1.2. Clasificación de las cooperativas

Las cooperativas están clasificadas atendiendo a lo que dice la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, en su Art. 23.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley, como a continuación se describen:

Art. 24.- Cooperativas de producción.- Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Art. 25.- Cooperativas de consumo.- Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Art. 26.- Cooperativas de vivienda.- Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III Del Sector Financiero Popular y Solidario, Capítulo I De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario:

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se registrarán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;

- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, Finanzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Art. 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Art. 87.- Ordenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto. Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Art. 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Art. 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales. Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Art. 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Art. 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Art. 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Art. 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Art. 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial.

La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requiere.

Art. 96.- Auditorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento. Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Art. 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Art. 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Art. 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliere los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la Superintendencia, este órgano de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Art. 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Art. 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros. Óp. Cit. Registro Oficial 444. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Pág. 14-18

Art. 28.- Cooperativas de servicios.- Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

1.1.3. El cooperativismo en el Ecuador

1.1.3.1. Antecedentes históricos

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social.

Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo Norteamérica.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito. El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito. BARZALLO, M. (2002) *Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito*. Recuperado el 25 de mayo de 2012, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm>.

Cabe señalar que el movimiento Cooperativista es un sistema socio-económico que siembra la organización de las personas para compensar de manera unida sus principales necesidades. El sistema cooperativista está vigente en todos los países del mundo. La participación del ser humano es la base primordial para que surja el movimiento cooperativista, ya que de alguna manera asume su rol protagonista en los procesos socioeconómico de la sociedad, trabajando sobre la base de muchos valores tendientes al desarrollo integral de la persona.

1.1.3.2. El movimiento cooperativo en el Ecuador

El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Ecuador hoy en día, con la peculiaridad que se divide en cooperativas reguladas y no reguladas, es la causa de varias discusiones sobre la seguridad jurídica, uniformidad de criterios respecto a la aplicación de las normas legales, contables, de gestión, de organización; que influyen también en la falta de información globalizada del sector. Por un lado aquellas que están controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; por otro aquellas que se mantienen en la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

En la actualidad, existen dos marcos jurídicos para la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito, por una parte está la Ley General de Cooperativas y por otro la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Este marco legal implica en realidad, la existencia de dos entidades de control: la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOOP) y la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Siendo esta problemática en la supervisión uno de los factores que han influido en la débil integración del sistema cooperativo.

Hasta Agosto de 2010 la participación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito dentro del Sistema Financiero se reconocen en total 81 entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros representado por: 25 bancos privados, 4 bancos públicos, 10 financieras, 4 mutualistas y 38 cooperativas de ahorro y crédito lo que en total representan el 47% en la participación del sistema financiero nacional controlado por la Superintendencia de Bancos.

Por otro lado las Cooperativas no reguladas han demostrado una evolución continua y sostenida a través de organizaciones como la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) y la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, en la actualidad existen 5.422 Cooperativas de las cuales; 1.221 son de Ahorro y Crédito la mayor cantidad de cooperativas se ubican en la región Sierra. FREIRE, M. (2011). *“Creación de un Scoring de Crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. Oficina Matriz del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar”*. Escuela Politécnica del Ejército. Pág. 6-7.

La empresa en cualquier régimen económico será el motor que mueva la economía de un país; la importancia radica en su capacidad generadora de capital, que al ser tratada ecuanímente propicia la paz social y por ende equilibrio y el adelanto solidario de las personas.

1.1.4. Los siete principios cooperativos

Los 7 principios del cooperativismo son:

1. **Membrecía abierta y voluntaria.** Las cooperativas están abiertas a admitir a todas las personas sin distinción de sexo, raza, situación social, afiliación política o religiosa.
2. **Control democrático de los miembros.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la toma de decisiones. Cada socio cooperativista tiene igual derecho de voto: un socio, un voto; aunque algún socio aporte más dinero o trabajo.
3. **Participación económica de los miembros.** Todos los miembros contribuyen mensualmente con su aporte equitativo en dinero. También se encargan de controlar y administrar el mismo. Los beneficios se reparten en forma equitativa de acuerdo al trabajo aportado por cada socio.
4. **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Esto quiere decir que son organizaciones independientes, aunque realicen acuerdos o negocios con el gobierno o empresas privadas, nunca dejarán de ser administradas y dirigidas por sus socios.
5. **Educación, entrenamiento e información.** Las cooperativas proporcionan educación a sus miembros, para que estén informados, opinen, discutan, elijan, administren, para el desarrollo eficaz de la cooperativa.
6. **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas se ayudan entre sí y de esta manera se fortalecen. Esforzarse y colaborar entre sí mismas les brinda mayores beneficios y ventajas.

7. **Compromiso con la comunidad.** Decíamos que las cooperativas existen para beneficiar a sus miembros. Éstos viven en un lugar determinado por lo tanto, las cooperativas se vinculan a sus comunidades. Queda en manos de los cooperativistas decidir de qué manera a cooperativa debe contribuir con su comunidad. MIDES. (2010). *Los 7 principios del cooperativismo*. Recuperado el 26 de mayo de 2012, de <http://www.mides.gub.uy/mides/text.jsp?contentid=10410&site=1&channel=blog>.

El mandato cooperativista es el espíritu de afinidad e correspondencia entre sus socios, donde todos tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones. En este escenario únicamente puede llamarse cooperativista a aquella persona que en forma indeleble madura, induce y procede de acuerdo con la ética y los principios cooperativos.

1.1.5. Principios básicos del Cooperativismo

Entre los principios básicos cooperativistas, constan los siguientes:

- **Libre acceso:** Todo el mundo ha de ser capaz de acceder a una cooperativa siempre que cumpla los requisitos necesarios.
- **Control democrático:** Toda cooperativa se debe de regir por normas democráticas.
- **Distribución de excedentes de manera proporcional:** Es la afirmación de la solidaridad que debe existir entre compañeros.
- **Limitación del interés al capital:** Una cooperativa necesita un capital inicial para el poder lucrarse.
- **Neutralidad política y religiosa:** Con el único objetivo de mantener la unidad entre compañeros, se ha de intentar desde la dirección el no enviar mensajes que puedan resultar ofensivos para algún miembro de la cooperativa.

- **Venta al contado:** El crédito es un factor negativo en el cooperativismo, ya que puede frenar un futuro desarrollo de la cooperativa.
- **Fomentación de la educación y de las obras sociales:** La regla de oro de toda cooperativa ha de ser educar y servir. agrupaciones, tiene unas reglas y principios. LÓPEZ, J. (2010). *Principios básicos del cooperativismo*. Recuperado el 26 de mayo de 2012, de: <http://www.miperiodicodigital.com/edicion2010/articulo.php?id=12509>

Estoy completamente segura de que los principios cooperativistas, se establecen en el espíritu de las cooperativas, por lo que se observa que ninguno va en forma unidireccional sino que todos están concatenados y por consiguiente son coherentes y pertinentes. Están unidos por fuertes principios y cuando se ignora a uno los otros se resienten. Las cooperativas no deberían ser calificadas sobre la base de un solo principio, sino que se las debería valorar por la manera en que se consolidan a los principios como una integridad.

1.1.6. Presencia del cooperativismo en los sectores económicos

En la última parte de su famoso libro “La Doctrina Cooperativa”, de Paul Lambert aseguraba que no sólo la vida económica y social sería transformada por la potencia del espíritu cooperativo sino que también el propio hombre debía ser transformado.

Desde entonces, ha sido recurrente en el movimiento cooperativo mundial que su mayor afán es conquistar la economía y la sociedad, creando los medios necesarios para asegurar los satis factores para la vida. Pero esta perspectiva tiene una condición básica: asegurar la existencia de una cooperativa, implica la conexión o interdependencia de ésta con las demás.

Esto es, las cooperativas para poder sobrevivir en un mundo que les es adverso y que pugna por subordinarlas y para mantener vivo el ideal de conquista, necesitan de su federalización (en el sentido de unificar esfuerzos partiendo de reconocer sus semejanzas) y de adelantar procesos de concentración económica.

Las primeras experiencias de organización cooperativa en el mundo pretendieron crear redes inter cooperativas con el objeto de vencer la fuerza de los intermediarios: ese fue el ideal de sus precursores y de los pioneros de sus primeras experiencias exitosas. Es el hecho mismo de encontrarse conviviendo con sectores económicos que le compiten y que buscan subordinarle, el que motiva al movimiento cooperativo para adoptar la forma de integraciones económicas y sociales, con el fin de sobrevivir.

De lo contrario, las unidades económicas del cooperativismo sólo serían mecanismos complementarios y de intermediación de las operaciones nacidas y controladas por otros sectores económicos. Para expandir la utopía cooperativista y perpetuarse, el movimiento debe ser uno, debe actuar como un sistema.

Aunque se pueden formular diversas pautas que orienten esa formación de sistema, la principal de ellas se concibe como el entendimiento de que el desarrollo, como concepto aceptado universalmente, está directamente entrelazado con los ideales del cooperativismo.

El cooperativismo y el desarrollo son categorías inseparables y siempre aparecerán ligadas, en mayor o menor grado, cuando se trate de avanzar a una fase superior del primero.

El desarrollo del cooperativismo y de sus partes (las cooperativas) también se encuentra ligado al desarrollo en sentido general, entendido en sus cuatro dimensiones básicas: territorial, económico, humano y sostenible.

Hoy es ampliamente aceptado el punto de vista de que desarrollo y necesidades humanas son componentes de una ecuación irreductible y que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.

De ahí que el desarrollo sólo pueda ser medido en términos de calidad de vida de los individuos y las colectividades, buscando una sociedad democrática con ciudadanos libres y prósperos. Y esto es obvio, ya que ante la presencia de un crecimiento económico que no resuelva lo social, no redistribuya el ingreso y no fortalezca la democracia no se podría hablar de desarrollo. Pero, es necesario advertir, sin crecimiento económico y mayor productividad tampoco es posible reducir los desequilibrios sociales y afianzar la democracia. En consecuencia, el desarrollo auténtico requiere de encontrar alternativas capaces de enfrentar los retos del bienestar general.

Hay básicamente dos condiciones para asumir conscientemente estas apuestas. De un lado, debe entenderse que el cooperativismo es un movimiento autónomo e independiente, que ha de actuar de tal manera para enfrentar con certeza las amenazas y oportunidades del medio ambiente.

Sin embargo, para lograr ser protagónicos en la construcción de una sociedad más justa hay que orientar el propio desarrollo del cooperativismo, potenciando actividades productivas cooperativizadas, tarea que de manera especial se le otorga al cooperativismo de producción y trabajo. Y la única manera de posibilitar este propósito, es adelantando un proceso de inter-cooperación efectivo.

Si el cooperativismo pretende insuflar unos valores y métodos de operación, con los cuales incidir en el desarrollo económico, social y territorial, tiene que hacer grandes esfuerzos por desarrollar su propia estructura ideológica, social y económica.

Proceso que implica, primariamente, conciencia de integración; y si hablamos de conciencia, hablamos de educación. Es por esta razón que la sobrevivencia del cooperativismo y de sus ideales depende de la educación: de su regla de oro. De ahí que hacer posible el desarrollo comienza con un amplio ejercicio educativo en todos los niveles. Si hay compromiso con la educación habrá conciencia del desarrollo y de inter-cooperación, rompiendo el círculo vicioso del individualismo y el aislamiento. COODESCO. (2010). *Compromiso de Cooperativismo con el desarrollo*. Recuperado el 27 de mayo de 2012, de: <http://www.coodesco.com.co/institucional/editorial10/tabid/290/Default.aspx>.

La presencia de las cooperativas en el desarrollo económico de los pueblos es considerablemente reconocida por sus contribuciones al valor añadido social, mediante el empleo, la relación social, la oferta de servicios públicos y comunitarios, la generación de tejido social y económico, el impulso de la democracia, la innovación social y el desarrollo local.

1.1.7. Cooperativismo y democracia económica

La situación que hoy se vive en nuestros países requiere del establecimiento de un sistema, en donde la solidaridad esté por encima del estatismo y el individualismo, de manera que se dé una mejor distribución de la riqueza que la existente; para que ello ocurra la organización de los sectores populares es sumamente importante, de ahí que el cooperativismo sea una de las herramientas mejor equipadas para construir ese tipo de sociedad más justa. Para diseñar el futuro es preciso fijarse metas y si ya estamos en el siglo XXI conviene que pongamos todo nuestro empeño para democratizar la propiedad, de manera que cambiemos el proceso que se está dando y busquemos que en lugar de que cada día haya más proletarios, tengamos cada día más propietarios, con suficiente poder adquisitivo, creando mayores posibilidades de mercado y producción, asimismo mejores posibilidades de trabajo.

Los bienes de producción, no solamente por justicia, sino por conveniencia económica y estabilidad política deben de estar en función del bienestar de la humanidad y no ser utilizados para dominar o explotar a los grupos más débiles.

Como se podrá observar la filosofía que inspira a los cooperativistas no está de acuerdo con la concentración privada en pocas manos, queremos una democratización de los bienes de producción, en donde el mayor número posible pueda disfrutar de los mismos, de conformidad con el esfuerzo que deberá poner en la creación de la riqueza que se genere y en relación a sus necesidades.

Por eso estamos hablando de un modelo participativo y distributivo, como ya hemos expresado requiere de organización de los diferentes grupos de ciudadanos, porque individualmente será casi imposible lograr las metas buscadas; por eso el cooperativismo y otras organizaciones similares deben cumplir una misión especial en la generación de estos cambios.

Hablamos mucho de la cooperativa, puesto que este tipo de organización no ha fallado prácticamente en ninguna parte, los que han fallado son los seres humanos que no la han sabido utilizar.

Hoy estamos en la presencia de un modelo económico que no ha podido dar solución al problema de las grandes mayorías; mientras algunos no tienen lo mínimo para subsistir, otros en cambio pueden derrochar, esto no es compatible con los principios democráticos que nos hablan de la igualdad de oportunidades.

Es necesario por tanto que nos esforcemos por perfeccionar el sistema democrático, adicionando la democracia política con la económica. De lo contrario, el modelo que vivimos puede llegar a su agotamiento y a la pérdida de fe, que es la antítesis de la dictadura.

Es necesario recalcar que no estamos frente a una solución solamente para los grupos menos beneficiados, sino que también tiene sus ventajas para los grupos más favorecidos, ya que los capitalistas también necesitan de un sistema amplio de libertades, democracia y sobre todo de seguridad, porque la pobreza como se sabe genera la delincuencia. Alba, M. (2005). *La Cooperativa como Empresa y como Entidad de Servicio*. Recuperado el 27 de mayo de 2012, de: <http://www.neticoop.org.uy/article1415.html>.

La idea es que el Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. La idea es que todos los seres humanos de escasos recursos económicos, puedan fortalecer el cooperativismo juntándose con otras personas y ojalá puedan alcanzar mejores días, pero democratizando la economía es decir uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

1.1.8. Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción

1.1.8.1. Valores Cooperativos

Los Valores son la expresión aceptada de la moral, normas y patrones culturales de una determinada sociedad o grupo; los valores, forman las creencias fundamentales de dichos grupos humanos, proveen los medios con los que los miembros de una sociedad pueden relacionarse entre sí. Estimulan e influyen la conducta, promueven cambios y ayudan a mantener unida a la sociedad. En la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), sobre identidad cooperativa se introduce por primera vez de modo especial el tema de los valores, no porque antes se hubieran subestimado, sino porque se consideró que estaban implícitos en la formulación de los principios.

De todos modos ha sido un acierto que se ponga énfasis en los valores cooperativos para que se comprenda mejor la validez y la eficacia de los principios.

Las Cooperativas están basadas en los siguientes valores:

- **Autoayuda o esfuerzo propio:** El asociado no puede ser el sujeto pasivo de la acción benéfica de otros, sino el participe activo para el mejoramiento de su propio destino.
- **Responsabilidad propia:** Significa asumir las propias responsabilidades en la conducción de las cooperativas y no delegarlas a personas o personas ajenas.
- **Democracia:** Dirección y administración de la cooperativa en manos de sus asociados con base en la igualdad.
- **Igualdad:** Como manifestación de la dignidad de la persona humana por encima de otras consideraciones.
- **Equidad:** Característica particular de la justicia que está más allá de formalismos simplistas.
- **Solidaridad:** Característica sobresaliente del sistema cooperativo que se manifiesta cuando los esfuerzos individuales hacia el objetivo común se entrelazan estrechamente para configurar un esfuerzo colectivo que supone la participación de todos.
- **Honestidad y transparencia:** Conceptos que vinculan convicciones y actividades relacionadas con honradez, decencia, franqueza, aplicadas a la empresa cooperativas en las finanzas, los precios, las pesas y medidas, la verdad en los informes y estados financieros.
- **Responsabilidad y vocación social:** Valores que hacen referencia a la presencia activa de las cooperativas y sus asociados en las comunidades donde actúa con el fin de contribuir a su mejoramiento integral o desarrollo humano sostenible.

- **Principios:** Como se afirma en la Declaración, los principios son pautas o guías maestras mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, pero, además, son los parámetros para juzgar su comportamiento y tomar decisiones. Cárdenas, R. (2010). *Valores, principios y fines de la economía solidaria*. Recuperado el 27 de mayo de 2012, de <http://www.mailxmail.com/curso-economia-solidaria-colombia/valores-principios-fines-economia-solidaria>

1.1.8.2. Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son normas o guías mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- **Primer Principio: Adhesión abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio/a, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
- **Segundo Principio: Control Democrático por parte de los Socios/as** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios/as, los cuales participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres seleccionados para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los socios/as. En las cooperativas de primer grado, los socios/as tienen iguales derecho de voto (un socio/un voto), y las cooperativas de otros grados se organizan también mediante procedimientos democráticos.
- **Tercer Principio: Participación Economía de los Socios/as.** Los socios/as contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y administran dicho capital en forma democrática. Por lo menos una parte de dicho capital es propiedad común de la cooperativa. Normalmente los socios/as reciben una retribución limitada, si es que la hay, sobre el capital aportado.

Los socios/as asignan los exelentes para todos o alguno de los siguientes fines: el beneficio de los socios/as en proporción a sus operaciones con la cooperativa; el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios/as, y el desarrollo de su cooperativa, mediante la posible creación de reservas, las cuales podrían ser, en todo o en parte, indivisibles.

- **Cuarto Principio: Autonomía e Independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios/as. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Quinto Principio: Educación, Capacitación e Información:** Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios/as, a sus dirigentes electos, sus gerentes y empleados/as para que pueden contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, especialmente a los jóvenes, a los líderes de la comunidad y los medios de opinión, en torno a la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.
- **Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus socios/as en forma más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar de forma integrada mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Séptimo Principio: Responsabilidad Social.** Las cooperativas trabajan para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios/as. IMPERIUM CPDE. (2011). *Principios y valores cooperativos*. Recuperado el 28 de mayo de 2012, de <http://www.imperium.org.mx/2011/03/los-7-principios-del-Cooperativismo.html>.

En consecuencia los principios cooperativos deberán ser observados al momento de constituirse en dicha organización, son normas precisas según las cuales los cooperativistas procuran ampliar sus organizaciones.

Son principios prácticos adoptados tanto por dirigentes pragmáticos que han manejado empresas de grandes dimensiones como por sociólogos, economistas y filósofos de la cooperación.

1.1.9. Concepto de cooperativa de ahorro y crédito

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los créditos otorgados por los bancos comerciales.

Estas operaciones de ahorro y crédito deben estar limitadas exclusivamente a sus asociados y con el dinero proveniente de los mismos, no pudiendo en consecuencia realizar actividades de intermediación financiera, es decir, la captación de recursos del público, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos, financiamientos o inversiones en valores, las cuales están reservadas a los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras autorizadas y reguladas por la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. COOPECAS R.L. *Valores y principios cooperativos*. Recuperado el 27 de mayo de 2012, de <http://asesoria.obolog.com/tipos-cooperativas-167102>

1.1.9.1. ¿Cómo se forma una cooperativa?

Una cooperativa se forma observando lo que dice en el Título II De la Economía Popular y Solidaria, Capítulo I. De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria:

Art. 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9.- Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones. Loc. Cit. 4-15

A continuación se describe la parte pertinente al Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que explica lo siguiente: Título II. De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria. Capítulo I. Normas Comunes a las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria.

Artículo 5.- Constitución.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la Ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un directorio provisional que se encargará de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.

Artículo 6.- Acta constitutiva.- El acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente:

- a) Lugar y fecha de constitución;
- b) Expresión libre y voluntaria de constituirla;
- c) Denominación, domicilio y duración;
- d) Relación que vincula a sus integrantes;
- e) Objeto social;
- f) Monto inicial del fondo o capital social;
- g) Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad;
- h) Nómina de la directiva provisional; y,
- i) Firma de todos los integrantes fundadores.

Artículo 10.- Requisitos cooperativas.- Las cooperativas, a través de su presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones, salvo lo relativo al número mínimo de socios, presentarán los siguientes documentos:

- a) Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo, suscrito por un profesional autorizado;
- b) Evaluación financiera y económica e incidencia en el desarrollo del territorio; y,
- c) Declaración efectuada por los socios, de no encontrarse incursos en
- d) impedimento para pertenecer a la cooperativa.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, se deberá contar con un estudio de factibilidad que contendrá un análisis de mercado, técnico y financiero. Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. (2011). *Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Pág. 2 y 3.

1.1.9.2. Diferencia entre un banco y una cooperativa de ahorro y crédito

- CA - 1. Es de los asociados.
- B - 1. Es de un grupo de personas que aportan el capital.
- CA - 2. Las ganancias que genera se distribuyen entre los asociados.
- B - 2. Las ganancias que genera el banco se distribuyen entre los accionistas.
- CA - 3. Conceden préstamos a los asociados que lo requieran.
- B - 3. Conceden préstamos a quienes normalmente ya tienen dinero, exigen que el solicitante tenga bienes de fortuna para cederlos como garantía.
- CA - 4. Otorgan préstamos a intereses bajos.
- B - 4. Otorgan préstamos con intereses altos. Blasapiguncuevas. (2008). *Las cooperativas, tipos y diferencias con las sociedades mercantiles*. Recuperado el 28 de mayo de 2012, de <http://blasapiguncuevas.blogcindario.com/2008/07/00644-las-cooperativas-tipos-y-diferencias-con-las-sociedades-mercantiles.html>

1.1.9.3. ¿Cómo funciona una cooperativa de ahorro y crédito?

Una cooperativa de ahorro y crédito para un correcto funcionamiento observará lo que dice el Art. 2 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que dice lo siguiente:

Art. 2.- Ámbito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente. Loc. Cit. Pág. 3.

1.1.10. Nuevo Marco Legal

Para la presente investigación se observará como Marco Legal a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero Ecuatoriano vigente; y, su respectivo Reglamento General.

1.2. LA COOPERATIVA NUEVA ESPERANZA

1.2.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, misma que con un crédito de “Jatun Ayllu”, con el apoyo de la Fundación Marco, quien ha canalizado una línea de crédito que hasta el momento se totaliza un valor de \$54.000. La Cooperativa cuenta con 671 socios de los cuales el 65% son mujeres.

El 2 de diciembre de 2007 se establece la Pre Cooperativa denominada por votación con el nombre de “Nueva Esperanza” por un conjunto de 35 socios con un capital aproximado de 5000.00 USD. Inició legalmente sus operaciones el 8 de febrero de 2008 bajo la regulación del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7163.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., es una institución de derecho privado, conformada por personas naturales que ejecutan actividades inherentes a sus principios, fines, y objetivos. La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y el de los socios que hubieren suscrito en la entidad.

Su duración será indefinida, sin embargo, podrá disolverse o liquidarse por cualquiera de las causales previstas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Estatuto. La Cooperativa ha estado creciendo día a día gracias al apoyo, esfuerzo y emprendimiento que han tenido los empleados y socios dentro de la misma. Por otra parte la institución ha tenido el privilegio de ser sede de la presidencia de la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo lo cual hace que sea más reconocida y Solida en el ámbito Provincial, ya que a través de esta Red afianzan su lasos de confraternidad en beneficio del crecimiento social y el enriquecimiento del saber que contribuye al desarrollo de la misma.

En la actualidad la representante legal es la Ing. Carmen Uvidia, la fecha de constitución es el 7 de abril de 2008, con acuerdo ministerial 0018-DPMIESCH-PC, puntos de atención Riobamba y San Andrés. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” (2011) *Archivo de secretaría*. Riobamba-Ecuador.

1.2.2. Ubicación geográfica

Trabajan con dos puntos de atención: la Oficina Matriz en la ciudad de Riobamba que se encuentra situada en las calles Tarqui y Chile (esquina). Para atender al sector rural se apertura una agencia en la Parroquia San Andrés perteneciente al Cantón Guano.

1.2.3. Giro del negocio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., misma que inició legalmente sus operaciones el 8 de febrero de 2008 bajo la regulación del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7163 y está vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con sujeción a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación

financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece a sus socios servicios tales como recibir dineros en ahorros, depósitos certificados, préstamos y débitos a socios, efectuar cobros y pagos por cuenta propia, así mismo para este período se ha propuesto elaborar un plan estratégico de la cooperativa mediante, el cual se pretende lograr que las actividades sean eficientes y optimizar los recursos de la empresa

1.2.4. Cultura corporativa.

La cultura corporativa constituye, a mi juicio, la parte más compleja del *corporate* porque tiene que ver, fundamentalmente, con la naturaleza humana.

La cultura puede ser también un instrumento de gestión.

El conocido aforismo anglosajón *management by cultura* destaca justamente esa potencialidad que tiene la cultura para adaptar, de manera contingente y flexible, la organización de una empresa a las tareas y actividades que desarrolla.

La cultura favorecería, en este caso, el tipo de organización más idónea para la satisfacción de sus metas. Existen, en este sentido, dos claros paradigmas dentro de la sociología del trabajo –el Sistema Mecánico de Gestión (SMG) y el Sistema Orgánico de Gestión (SOG)- como es nuestro caso. VILLAFANE, Justo. (2008). *La cultura Corporativa*. Recuperado el 29 de mayo de 2012, de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>

1.2.5. Visión.

Ser una de las primeras cooperativas en el área de las Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo lo cual hace que sea más reconocida y sólida en el ámbito Provincial, con servicios de excelente calidad y alta competitividad en beneficio de sus asociados y la comunidad.

1.2.6. Misión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., apertura al desarrollo integral del cantón Riobamba y a la provincia de Chimborazo, es una institución de derecho privado, cuya responsabilidad está limitada a su capital social, ofreciendo servicios de calidad con tecnología y herramientas modernas, satisfaciendo las exigencias de nuestros socios.

1.2.7. Principios y valores

Las cooperativas están basadas en los valores de autoayuda, la responsabilidad individual, la equidad y la solidaridad. Según la tradición de sus fundadores, los asociados cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social. Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

1.2.7.1. Principios: Los principios institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. ; buscan impulsar la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo, se respaldan en la propuesta universal de los principios cooperativos, como a continuación se describen:

- Adhesión voluntaria.
- Control democrático de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e Independencia.
- Educación, entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.
- Servicios con Visión Social.

1.2.7.2. Valores:

- Respeto.
- Lealtad.
- Tolerancia.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Transparencia.

1.2.8. Estructura organizacional

1.2.8.1. Objetivos organizacionales.

Toda organización tiene alguna finalidad, por lo tanto deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los miembros de los que depende para alcanzar sus fines.

Si no tiene esas nociones, corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan. Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos.

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos.

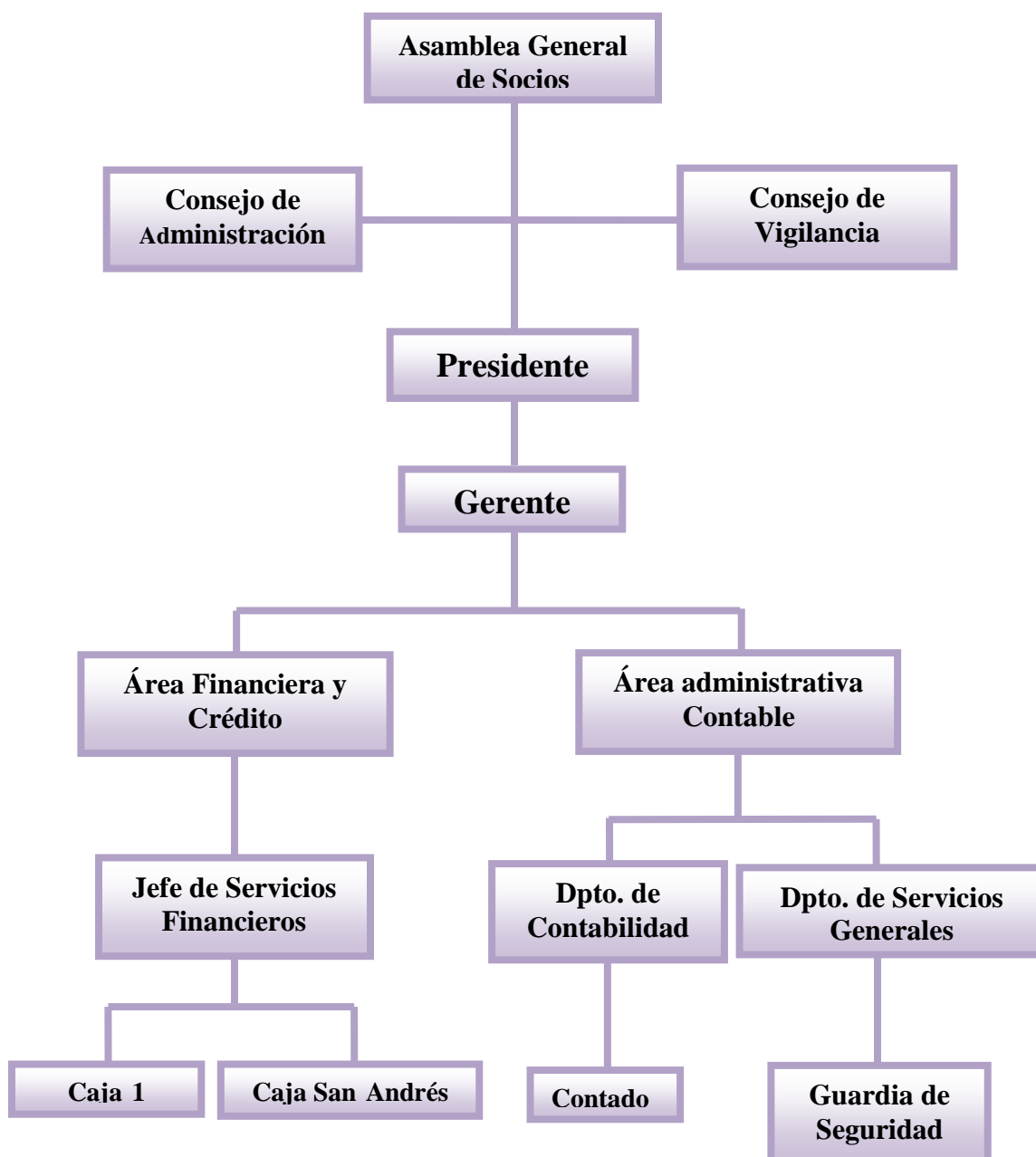
- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Proporcionar empleo para los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad a través de recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades.

MASSON, Valeria. (2009). *Objetivos organizacionales. Visión y Misión.*

Recuperado el 29 de mayo de 2012, de: <http://www.mailxmail.com/curso-las-organizaciones/objetivos-organizacionales-vision-mision>

1.2.8.2. Organigrama de la cooperativa

GRÁFICO Nro. 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. Variada en su metodología, contenido y objetivos perseguidos, es también una de las herramientas empresariales más subjetivas, suscitando dudas respecto a cuál es la mejor forma de realizarla, cuál es la mejor secuencia de pasos a seguir y cuál es su verdadera utilidad. Vale la pena, por tanto, reflexionar sobre el verdadero alcance de la planificación estratégica.

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

La planificación tiene muchos beneficios en la empresa, entre los más importantes se puede destacar:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

El autor José Antonio Fernández Arena afirmaba que *"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior"*.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo, se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa; y, es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

1.3.1 Términos Básicos

En la planeación estratégica, existen algunos términos que frecuentemente se utilizan, los cuales delimitan el campo de acción de la planeación:

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.
- **Visión:** es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".

- **Objetivos:** son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2009 con respecto a las del 2008. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).
- **Metas:** constituyen los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2009, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.
- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular. Acá se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.
- **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de incrementarlas".

- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.
- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros proforma, etc.).
- **Procedimientos:** son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.

1.3.2. Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo, se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa; y, es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- Identificación de las estrategias actuales.
- Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- Selección de metas estratégicas.
- Evaluación y ejecución de las estrategias

1.3.3. Planteamiento de la misión y visión

Una *declaración de la visión* debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral.

La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada en forma altamente participativa.

La *declaración de la misión* es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”.

Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. En otras palabras, la declaración de la misión “define nuestro negocio”, revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.

1.3.4. Análisis Externo

El propósito de un *análisis externo* es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Esta lista identifica las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas para responder de manera tanto ofensiva como defensiva.

Las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales:

- a. Fuerzas económicas
- b. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- c. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- d. Fuerzas tecnológicas
- e. Fuerzas competitivas

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo. Por ello, este análisis es importante y debe desarrollarse en forma participativa, la oportunidad de contribuir con ideas para obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de la empresa, permite elevar el nivel de compromiso y apoyo en el proceso de diseño e implementación de la estrategia. Entre los componentes del análisis externo contamos: la *matriz de evaluación del factor externo (EFE)*, la misma que facilita resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Los “Factores Externos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes externos, las oportunidades y amenazas.

La *matriz de perfil competitivo MPC*, en la que se analizan algunos factores importantes para el éxito, comprándolos con los de la competencia directa. Esta herramienta de la planificación estratégica permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio.

1.3.5. Análisis interno

En el *análisis interno*, se busca identificar claramente las fortalezas y las debilidades presentes en las distintas áreas funcionales de la empresa. Se entiende por fortalezas de una empresa, aquellos aspectos positivos o capacidades organizacionales que le facilitan enfrentar el medio externo; las fortalezas que otros competidores no pueden imitar se conocen como *capacidades distintivas*. En tanto que las debilidades son factores negativos que limitan el desempeño de la empresa.

El proceso de llevar a cabo un análisis interno ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto.

Uno de los componentes del análisis interno es la *matriz de evaluación del factor interno (EFI)*, herramienta importante en la formulación de la estrategia ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa. Los “Factores Internos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes internos, las fortalezas y debilidades.

1.3.6. Planteamiento de Metas y Objetivos

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias.

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias, y por lo general, es de dos a cinco años. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

1.3.7. Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias cuenta con tres herramientas que en base al análisis interno y externo, permiten determinar qué tipo de estrategias son recomendables para la empresa.

Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA):

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades –FO-; estrategias de debilidades y oportunidades –DO-, estrategias de fortalezas y amenazas –FA- y estrategias de debilidades y amenazas –DA. El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una Matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). Fred R, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México. Editorial. PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 200.

Las estrategias FO utilizan fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las empresas por lo general siguen estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Puede darse el caso de que existan oportunidades externas clave, pero que no pueden ser aprovechadas porque la empresa posee serias debilidades que se lo impiden, por ello lo importante de diseñar buenas estrategias DO para superar en el menor tiempo posible las debilidades que limitan el desarrollo. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que la empresa tenga que siempre hacer frente a las amenazas del medio externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si una empresa enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, se puede decir que está en una situación precaria, y de hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEEA: Esta matriz permite identificar aquellos factores que representan las fortalezas y ventajas que posee la entidad para definir sus estrategias ya sea de cambio o desarrollo.

1.3.8. Selección de las Estrategias

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevando a cabo el análisis externo y condujeron el análisis interno.

Es un proceso participativo en el cual se analizan cada una de las estrategias identificadas, clasificándolas de acuerdo a su grado de atracción.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica.

1.3.9. Características centrales de la Gestión Orientada a Resultados (GOR)

La gestión orientada a resultados, es una filosofía o sistema de gestión que intenta asegurar y evidenciar que los recursos, procesos y actividades de una organización conducen efectivamente al logro de unos resultados que previamente se habían fijado como deseables.

El aporte del GOR son los siguientes:

- Orienta los esfuerzos y recursos de toda la organización (o actores) hacia lo importante.
- Permite evidenciar el progreso respecto a las metas claras y concretas marcadas.

- Aporta herramientas para enlazar estrategia y ejecución operativa.
- Facilitar la toma de decisiones basadas en hechos y evidencias
- Romper las “barreras sectoriales”
- Permite gestionar coordinadamente un eficaz reparto de
- tareas entre los múltiples actores del desarrollo

Suelen implicar la satisfacción de necesidades y ejercicio de derechos básicos, así como un cambio favorable en las costumbres, comportamientos, relaciones o prácticas de la población que conllevarán una mejora de sus condiciones de vida.

- En la práctica, también se consideran resultados de desarrollo a las mejoras en el comportamiento y desempeño de instituciones, entidades u organizaciones que tienen la posibilidad de incidir de manera clara, directa y relevante en las condiciones de vida de las personas.

Efecto y consecuencia de hechos, operaciones o decisiones, sin cuya aparición e influencia el resultado no se habría producido. La obtención de los resultados de desarrollo no es directamente controlable, puesto que no se tiene capacidad de cambiarlos directamente, sino siempre a través de otros. En la práctica, los resultados de desarrollo son complejos y no suelen poder ser logrados por la intervención aislada de un solo actor o agente de cambio. CIDEAL. (2011). *Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo*. Recuperado el 1 de junio de 2012, de: <http://planestrategicomdm2011.files.wordpress.com/2011/06/gestion-por-resultados-cideal.pdf>

1.3.10. La estructura para la toma decisiones en toda la empresa

Si quieres que tu empresa inicie su crecimiento puedes analizar tus procesos de toma de decisión. Aquí te ofrecemos algunas sugerencias útiles que te ayudaran a focalizar si tus estrategias de toma de decisión son adecuadas a tus objetivos:

1. **Analiza el impacto económico de la decisión:** Toda decisión tiene un costo que debe ser analizado en el momento presente, pero también pensando en los beneficios que puede traer en el futuro.
2. **Observa la diferencia entre costo e inversión:** Como regla sencilla y muy general, si el gasto de una decisión me puede generar otros beneficios es una inversión; en caso contrario es un costo. Las inversiones son vitales para poder crecer.
3. **Adáptate a la competitividad de hoy día:** Para lograr movernos en el mercado tenemos que estar constantemente tomando decisiones que vayan enfocadas a mantener la empresa actualizada y competitiva.
4. **Delega:** Tenemos que “decidimos” a delegar; no sólo en el ámbito operacional sino también, en lo referente a los mismos procesos de toma de decisiones. Las decisiones no deben estar centralizadas en una sola persona.
5. **¡Piensa, actúa y decide... en grande!:** Cada decisión que hagamos en nuestra empresa debe estar centrada en nuestras metas y objetivos. Si queremos ser grandes...tenemos que pensar en grande.
6. **Toma decisiones “corporativas”:** Organiza tu empresa de forma tal que todos la visualicen como un negocio donde hay reglas y procedimientos para cumplir y respetar. Aun siendo pequeña y familiar no es un lugar donde todos pueden ir a buscar o hacer lo que les parece adecuado. Como recomendación final sugerimos tener presente que no todas las decisiones son agradables, ni para nosotros (al momento de tomarlas) ni para aquellos a los que puede impactar directa o indirectamente (empleados, suplidores, familiares).

Un dato aún más interesante (y en otra perspectiva) es ver y aplicar el proceso de toma de decisiones en sí mismo como una estrategia de crecimiento, teniendo siempre presente que hay gastos que definitivamente son “necesarios” para operar la empresa.

Tu empresa puede ser exitosa y crecer hasta donde sea tu Meta, la clave es tomar decisiones conformes con tu realidad y la del mercado. Sé flexible, adáptate (y crea) al cambio, pero también *comparte y acepta las decisiones de los demás*; esto te ayudara a crecer. ASOPYMES. (2007). *La toma de decisiones en las empresas familiares*. Recuperado el 1 de junio de 2012, de: asopymes.blogspot.com/2007/05/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas.html

1.3.11. La planeación estratégica beneficia

Los principales beneficios de la planeación Estratégica podríamos resumir en los siguientes:

- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable al cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa. CORTES MANICA, Leobardo. *La planeación Estratégica Catalizador del Cambio Organizacional*. Recuperado el 2 de junio de 2012, de: <http://www.cebm.com.mx/newsletter/Planeacion.pdf>

1.3.12. Pasos para la realización de la Planeación Estratégica.

“Para realizar un análisis exitoso, y diseñar nuevas estrategias de negocios, es necesario seguir 5 pasos muy importantes, que le permitirá escoger y estudiar las mejores posibilidades para su negocio.

1. **Fijar los objetivos de la empresa:** antes que nada, los directivos de la empresa deben especificar los objetivos de la empresa, una manera de hacerlo es enmarcarlos dentro del contexto de mercado del mercado en que la empresa pretende servir. Los objetivos deben ser sencillos y alcanzables, algo muy recomendable es escoger objetivos que maximicen el valor total del negocio para sus propietarios y accionistas.
2. **Realizar los análisis externo e interno:** el análisis externo comprende evaluar a los actuales y futuros clientes, proveedores, socios y competidores. Se debe preguntar lo siguiente: ¿Qué clase de clientes tengo ahora?, ¿Qué clase de clientes debo tener en el futuro? El análisis externo siempre debe comenzar con los clientes del negocio. El análisis interno comprende el estudio de la estructura, rendimiento, habilidades e incentivos del negocio. El propósito del análisis interno es apoyar el proceso de toma de decisiones determinando: si los objetivos y estrategias del negocio son viables y si el diseño administrativo y organizativo debe modificarse para que se adapte a la estrategia de la empresa.
3. **Desarrollar una ventaja competitiva:** hay 3 fuentes principales de ventaja competitiva que un negocio puede buscar: ventaja de costos, ventaja por diferenciación y ventaja de transacción. Desarrollar una diferenciación va de la mano con las estrategias de marketing de la empresa. Aunque muchas personas no lo toman en cuenta, la ventaja de los costos puede llegar a derrumbar a la competencia.

4. **Elegir la estrategia competitiva:** se refiere a las acciones de la empresa que mejor responden a las acciones observadas o previstas de la competencia, ¿la empresa debe moverse antes o después que su competencia? “precios”, todo debe ser analizado, en orden de alcanzar los objetivos fijados anteriormente.
5. **Diseñar una estructura organizativa:** los directivos deben elegir la forma organizativa que mejor pueda aplicar la estrategia de la empresa.

Con el estudio de estos 5 puntos podrás diseñar estrategias que se adapten a tus requerimientos y a tu negocio. No olvides que administrar un negocio requiere paciencia e investigación, siempre hay nuevos métodos y modelos para usar. ARTICULOZ. (2010). *5 Pasos para hacer un análisis estrategico exitoso*. Recuperado el 2 de junio de 2012, de: <http://www.articuloz.com/planificacion-estrategica-articulos/5-pasos-para-hacer-un-analisis-estrategico-exitoso-2287875.html>.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Un diagnóstico situacional forma parte de la primera etapa de un proceso administrativo: la Planeación es una labor imprescindible dentro de las actividades de programación.

Un diagnóstico situacional permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuadas frente a lo que acontece en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, misma que carece de una Planeación Estratégica, en donde se podrá identificar algunos problemas y para ello es menester utilizar una herramienta de diagnóstico muy conocida como es la matriz FODA, en donde se identificarán e interpretarán los factores que determinan su situación.

Esta metodología de diagnóstico aborda el análisis interno y externo, cuyo propósito consiste en identificar las Debilidades que es necesario evitar o manejar cuando se formule el plan y así mismo las Fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

“Realizar un análisis de entorno externo, es decir de la oportunidad y las amenazas. Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocios puede encontrar una cierta ventaja deferencial, viene dado por su atractivo y la probabilidad de éxito. Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno.

En otras palabras, las oportunidades son aquellas situaciones en las que la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrán un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si una empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos (ARANDA, 2008).

Un Análisis Externo, consiguientemente consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicar significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

2.1.1. Factores económicos

“Factor económico: se evalúan variables macroeconómicas, como la inflación, el PIB, el desempleo. Cuál es el nivel de ingresos y gastos en el mercado”. (CARRETO, 2010). El análisis de las variables determinará el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país.

Mediante este estudio se podrá saber las condiciones del mercado en que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, a mediano y largo plazo, así determinar las previsiones correspondientes para enfrentar los problemas que puede surgir a futuro.

2.1.1.1. Inflación

Es el equilibrio producido por el aumento de los precios o los créditos, esto provoca una excesiva circulación de dinero y su desvalorización, es por esto que el alto porcentaje de inflación en un país genera la disminución del poder adquisitivo en la población, por lo que se incrementa la pobreza, además causa incertidumbre en las empresas ya que los niveles de ventas bajan, generando menores ingresos, amenazando la liquidez de la misma.

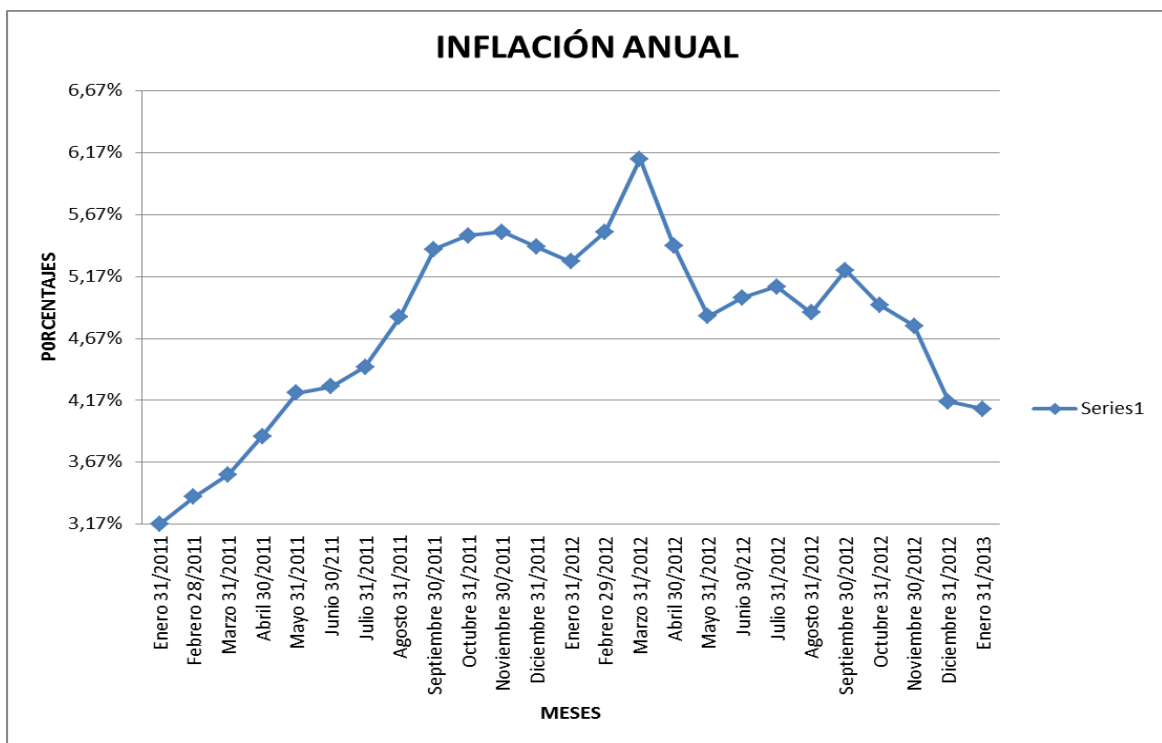
“La inflación es medida estadística a través del índice de precio del consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios donados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogar” Banco Central del Ecuador (2013) *La inflación*. Recuperado el 2 de junio de 2012 de: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

CUADRO Nro. 1
INFLACIÓN ANUAL

FECHA	VALOR
Enero 31/2011	3,17%
Febrero 28/2011	3,39%
Marzo 31/2011	3,57%
Abril 30/2011	3,88%
Mayo 31/2011	4,23%
Junio 30/211	4,28%
Julio 31/2011	4,44%
Agosto 31/2011	4,84%
Septiembre 30/2011	5,39%
Octubre 31/2011	5,50%
Noviembre 30/2011	5,53%
Diciembre 31/2011	5,41%
Enero 31/2012	5,29%
Febrero 29/2012	5,53%
Marzo 31/2012	6,12%
Abril 30/2012	5,42%
Mayo 31/2012	4,85%
Junio 30/212	5,00%
Julio 31/2012	5,09%
Agosto 31/2012	4,88%
Septiembre 30/2012	5,22%
Octubre 31/2012	4,94%
Noviembre 30/2012	4,77%
Diciembre 31/2012	4,16%
Enero 31/2013	4,10%

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: La Autora

**GRÁFICO Nro. 2
INFLACIÓN ANUAL**



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Desde enero del 2011, se puede apreciar un descenso de la inflación, lo que significa que las familias mejoraron su calidad de vida, por lo tanto tiene mayor capacidad adquisitiva en cuanto a bienes y contratos de servicios, aumentando así la confianza en la toma de decisiones, asumiendo pocos riesgos menores.

Por tal razón para la cooperativa este factor es una oportunidad, pero que hay que tomar en consideración, debido a los impredecibles acontecimientos que suceden en el país, que pueden cambiar el comportamiento de este indicador volviendo una amenaza a la misma; cabe recalcar que si la tasa de inflación baja, las tasas de interés también bajan haciéndolas más atractivas a futuros socios con deseos de obtener créditos para financiar sus negocios y aumentar sus ahorros.

2.1.1.2. Tasa de Interés

Es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube. Hay dos tipos de tasas de interés.

Tasa de interés activa.- Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos obtenidos, esta tasa es siempre la mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva (captación) es la que permite al intermediario recuperar los costos administrativos, dejando además una utilidad, la diferencia de la tasa activa y pasiva se denomina margen de intermediación. Las tasas activas para los años 2011 – 2013 son los siguientes:

CUADRO Nro. 2
TASA DE INTERÉS ACTIVA

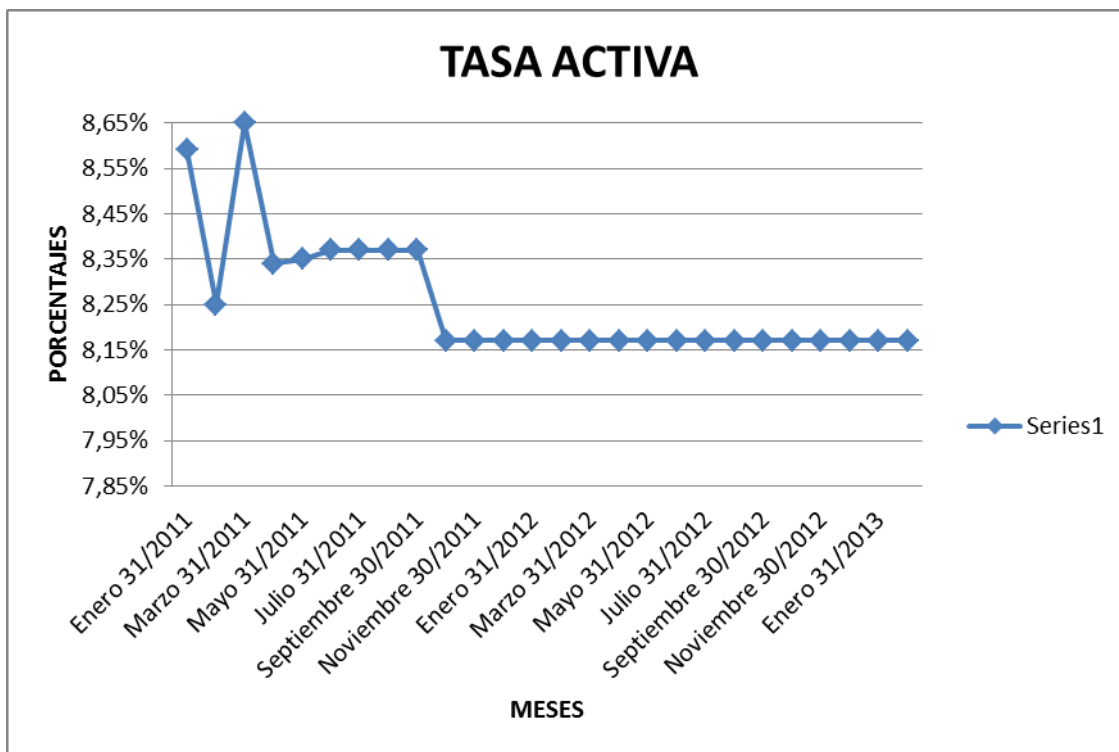
FECHA	VALOR
Enero 31/2011	8,59%
Febrero 28/2011	8,25%
Marzo 31/2011	8,65%
Abril 30/2011	8,34%
Mayo 31/2011	8,35%
Junio 30/211	8,37%
Julio 31/2011	8,37%
Agosto 31/2011	8,37%
Septiembre 30/2011	8,37%
Octubre 31/2011	8,17%
Noviembre 30/2011	8,17%
Diciembre 31/2011	8,17%
Enero 31/2012	8,17%
Febrero 29/2012	8,17%
Marzo 31/2012	8,17%
Abril 30/2012	8,17%
Mayo 31/2012	8,17%
Junio 30/212	8,17%
Julio 31/2012	8,17%
Agosto 31/2012	8,17%
Septiembre 30/2012	8,17%
Octubre 31/2012	8,17%
Noviembre 30/2012	8,17%
Diciembre 31/2012	8,17%
Enero 31/2013	8,17%
Febrero 28/2013	8,17%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

Las tasas activas se mantienen entre el 8,17 %, se identifica que en los meses de Octubre del año 2011 y Febrero del año 2013, son los porcentajes más bajos desde enero del 2011.

GRÁFICO Nro. 3
TASA DE INTERÉS ACTIVA



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

2.1.1.2.1. Tasa de Interés Pasiva.- Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de los recursos por el dinero captado.

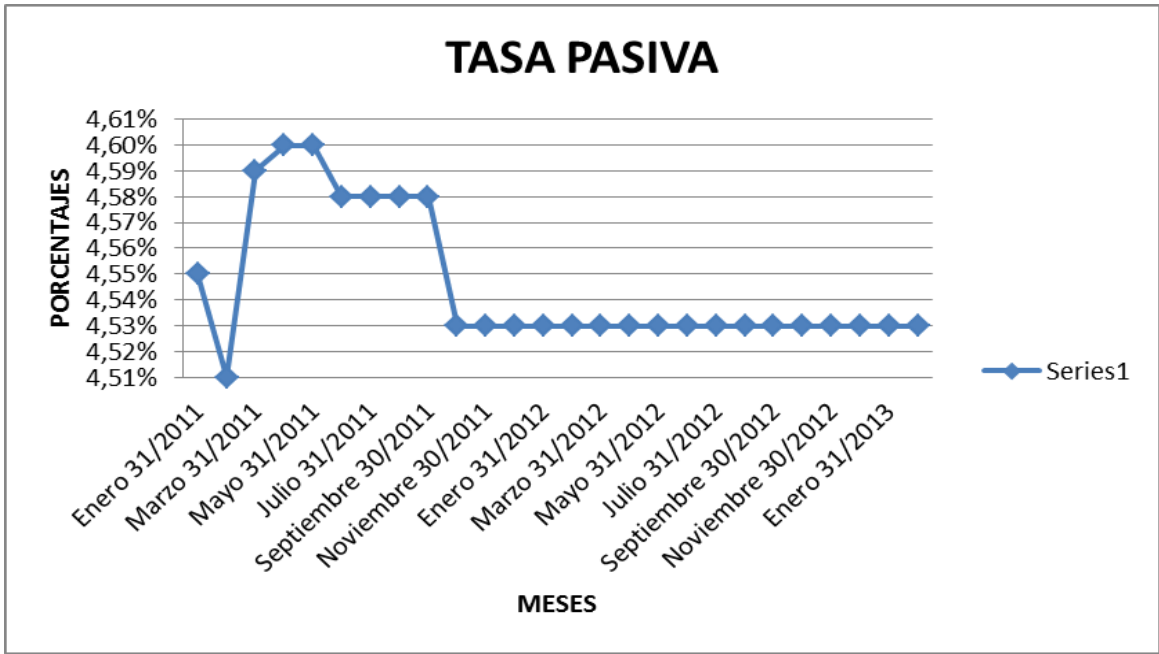
CUADRO Nro. 3
TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
Enero 31/2011	4,55%
Febrero 28/2011	4,51%
Marzo 31/2011	4,59%
Abril 30/2011	4,60%
Mayo 31/2011	4,60%
Junio 30/211	4,58%
Julio 31/2011	4,58%
Agosto 31/2011	4,58%
Septiembre 30/2011	4,58%
Octubre 31/2011	4,53%
Noviembre 30/2011	4,53%
Diciembre 31/2011	4,53%
Enero 31/2012	4,53%
Febrero 29/2012	4,53%
Marzo 31/2012	4,53%
Abril 30/2012	4,53%
Mayo 31/2012	4,53%
Junio 30/212	4,53%
Julio 31/2012	4,53%
Agosto 31/2012	4,53%
Septiembre 30/2012	4,53%
Octubre 31/2012	4,53%
Noviembre 30/2012	4,53%
Diciembre 31/2012	4,53%
Enero 31/2013	4,53%
Febrero 28/2013	4,53%

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: La Autora

En el mes de Abril y Mayo de 2011 se identifica la tasa pasiva más alta de 4,60%, las más bajas en los meses de Febrero del 2011 de 4,51% que solo varía en los decimales, ya que desde el mes de Octubre del 2011 hasta Febrero del 2013 se ha mantenido en un porcentaje del 4,53%.

GRÁFICO Nro. 4
TASA DE INTERÉS PASIVA



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro. 4
TASA DE INTERÉS PASIVA

Tasas de Interés			
FEBRERO 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u> (según regulación No. 009-2010)			
5. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Las tasas de interés a pesar que tienden a la baja, son relativamente altas respecto a otros países, siendo importante destacar que las tasas de interés sirven como referencia. Las elevadas tasas de interés son un riesgo para operaciones de las instituciones financieras, por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” ve a esto como una amenaza, debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento, ya que el riesgo que toma la Cooperativa de prestar el dinero a una tasa de interés alta, corre la posibilidad de que el socio no pague y ese dinero ingrese a una cartera incobrable. Los usuarios siempre están pendientes de las tasas de interés, y si se ofrece una tasa de interés alta en los créditos, produce malestar y la protesta de los mismos, los cuales llegan a suspender trámites de crédito o en otras situaciones pagarlos de forma anticipada, generando inestabilidad a cualquier entidad, pues los comentarios afectan directamente al desarrollo de la institución, permitiendo a la competencia acaparar a los clientes insatisfechos.

2.1.1.3. Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante el período, su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la constitución de la matriz insumo producto, que describe el flujo de los bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. “La cuantificación del PIB es el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios”. DANE. (2005) *Metodología de la matriz insumo-producto*. Recuperado el 4 de junio de 2012 de: www.dane.gov.co/pib/metodologia_matriz_insumo_producto.p.

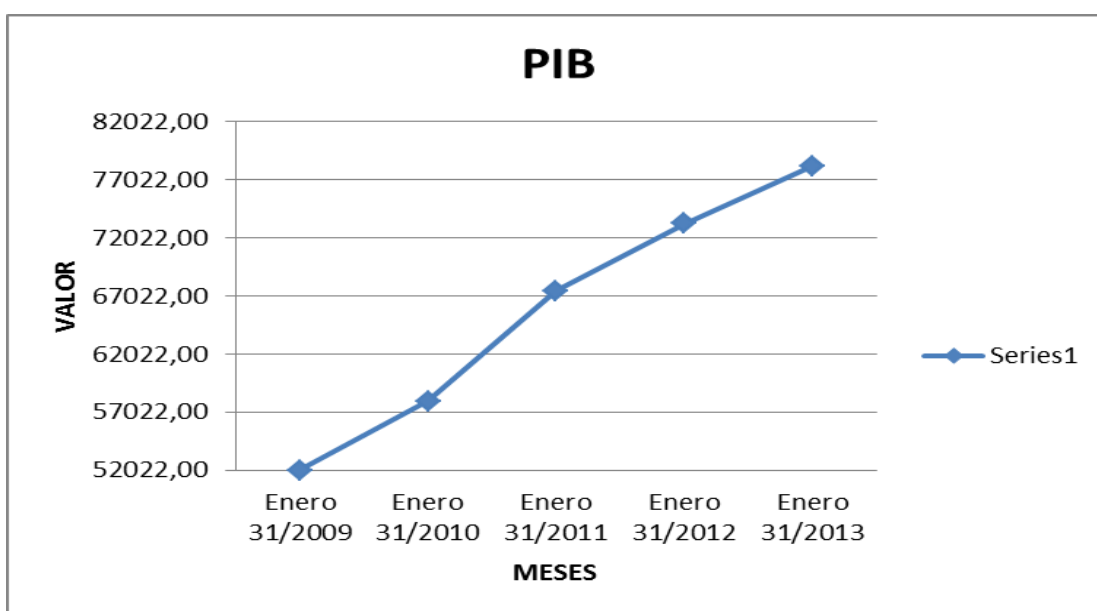
CUADRO Nro. 5
PRODUCTO INTERNO BRUTO

FECHA		VALOR
Enero 31/2009	52022,00	MILLONES DE USD
Enero 31/2010	57978,00	MILLONES DE USD
Enero 31/2011	67427,00	MILLONES DE USD
Enero 31/2012	73232,00	MILLONES DE USD
Enero 31/2013	78216,00	MILLONES DE USD

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICO Nro. 5
Variación del PIB (millones USB corrientes)



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

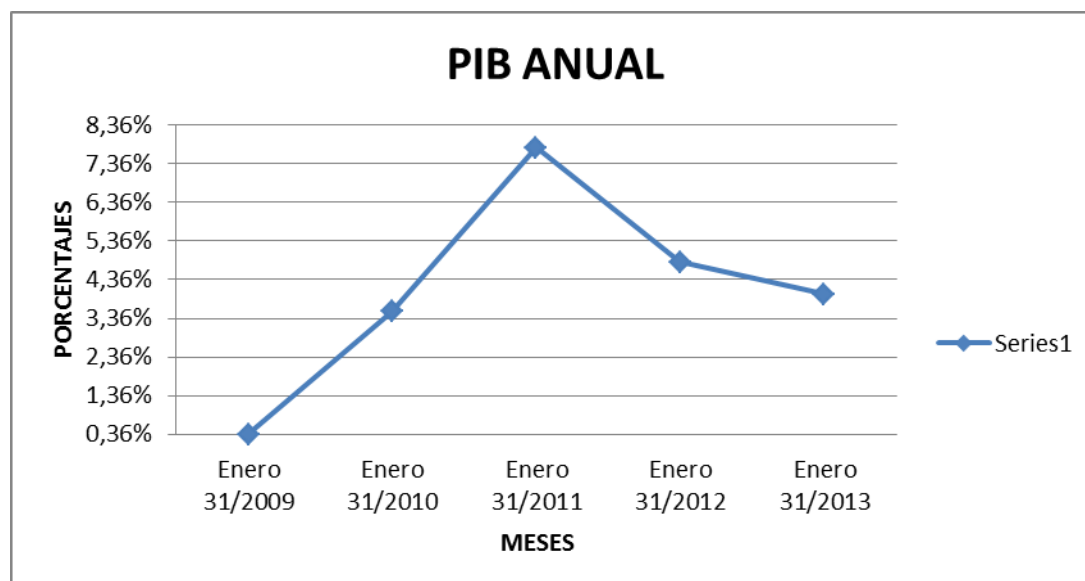
CUADRO Nro. 6
TASA DE VARIACIÓN ANUAL DEL PIB

FECHA	VALOR
Enero 31/2009	0,36%
Enero 31/2010	3,53%
Enero 31/2011	7,78%
Enero 31/2012	4,82%
Enero 31/2013	3,98%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICO Nro. 6
Tasa de variación del PIB (2009)



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

El incremento continuo en los últimos años del PIB indica que el país se encuentra en un margen estable respecto a la producción de bienes y/o servicios, brindando confianza en el sector financiero, ya que se minimiza el riesgo del país, y se maximiza la posibilidad de la existencia de inversión extranjera.

Por tal motivo es la oportunidad para la cooperativa, ya que permitirá generar un mayor movimiento de capitales, activando la productividad y por ende la búsqueda de recursos de capital por parte de la gente para financiar sus negocios e inversiones, a la vez incentivando e incrementando el ahorro.

2.1.1.4. Desempleo

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo, viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.

El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tienen trabajo. Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios de volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad y raza.

La tasa global del desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, debería considerarse que es un indicador imperfecto de dicho bienestar.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al menos 131 mil empleos se incrementaron en el país en el tercer trimestre del 2010, lo que permitió una reducción de 1.7 puntos en el índice de desempleo, registrado entre julio y septiembre, que llegó al 7.04% frente al 9.1% alcanzado en igual período del 2009.

El último informe difundido, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el comercio (107 mil empleos) y la manufactura (33 mil), en el segmento casa propia (alquiler, inmobiliarios) se crearon 25 mil plazas laborables. Esto último motivado por el inicio del año lectivo en el régimen escolar de la sierra y el oriente.

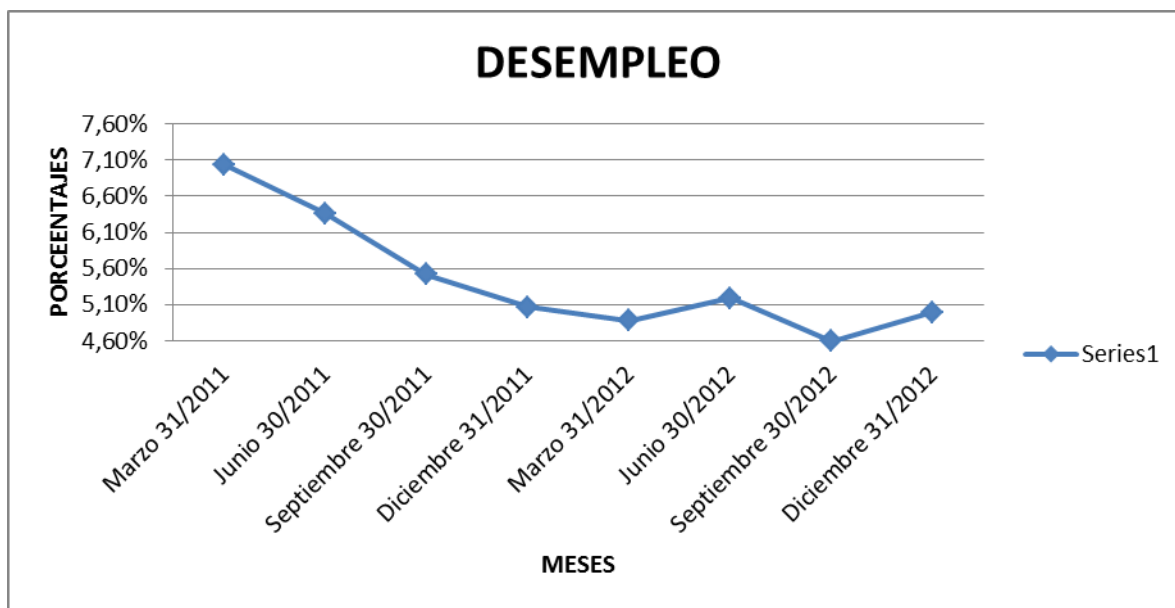
CUADRO Nro. 7
TASA DEL DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Marzo 31/2011	7,04%
Junio 30/2011	6,36%
Septiembre 30/2011	5,52%
Diciembre 31/2011	5,07%
Marzo 31/2012	4,88%
Junio 30/2012	5,19%
Septiembre 30/2012	4,60%
Diciembre 31/2012	5,00%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICO Nro. 7
Desempleo



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: La Autora

Dentro de los factores sociales más importantes tenemos, la migración, ya que fue uno de los mayores fenómenos a nivel nacional, ya que ha ocasionado un aumento considerable de las remesas enviadas del exterior hacia los familiares que se han quedado en el país. Para la Cooperativa esto ha sido una oportunidad, ya que debido a este fenómeno se ha podido entregar préstamos a familiares de migrantes que han invertido en el país, generando fuentes de empleo y reactivando la economía del país.

Otro de los factores sociales importantes ha sido la ayuda brindada por el gobierno hacia los más necesitados a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Banco del Fomento, que entrega créditos a menores tasas de interés que el mercado financiero, a fin de reactivar la economía del país que permite a la gente de bajos recursos, que tiene ideas emprendedoras, ponerlas en marcha

ANÁLISIS

El desempleo del Ecuador en los últimos meses ha ido bajando pese que en el mes de Diciembre del año 2012 ha sido 5,00 %, reflejando que muchas familias ecuatorianas están sin trabajo o no cuentan con los ingresos suficientes para un estable bienestar que satisfaga sus necesidades básicas.

Por tal razón se considera como a una persona desempleada a quien teniendo la edad, capacidad y condiciones para trabajar no puede conseguir una plaza de trabajo por ende; no tiene una fuente de ingresos fija para su familia, es decir; se encuentran en una situación de paro obligado.

Tomando en consideración lo antes mencionado, el jefe de hogar o cabeza de familia debe atender cada mes a su hogar respecto a los rubros de: alimentación, estudio, servicios básicos, gastos generales, etc.; motivo por el cual se genera un nuevo problema debido a que los ciudadanos no tienen una capacidad de ahorro, mucho menos un alcance que puedan cubrir sus deudas.

A este factor la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., lo considera como una amenaza debido a que la gente sin una fuente de trabajo que genera ingresos no podría concurrir a realizar préstamos, retiros, depósitos en la cooperativa a falta de recursos económicos, de lo que conlleva a tener pocos socios.

2.1.2. Factores políticos y legales

2.1.2.1. Factor Político

Los factores políticos y legales que permiten la funcionalidad de las cooperativas de ahorro y crédito en su mayoría tienen su fundamentación en la Constitución Política del Ecuador; tal y como a continuación se detallan:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*.

Se concluye que en este Gobierno se ha intentado regular la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador en su entorno, a través del MIES, encargada de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Entre una de las más importantes ha sido la obligación de realizar auditorías financieras anuales con lo que pretende tener una visión más específica de cada una de las cooperativas para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y evitar problemas económicos en su estructura.

Los cambios políticos han sido beneficiosos para la Cooperativa, ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se puede respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de la misma.

ANÁLISIS

Verificando la información anteriormente detallada, se observa que el Gobierno actual, la propuesta y firmeza en decisión del Presidente, han permitido mejorar las políticas y dar al pueblo lo que necesita. Uno de los sectores que ha criticado mucho es el financiero, ya que quiere obligar por decreto bajar las tasas de interés, eliminar los costos financieros por servicios, suprimir los costos por intereses de cajeros, de todo lo que desea hacer ha logrado minorar el spread financiero, eliminar algunos costos financieros.

2.1.2.1. Factor Legal

Se encuentra constituido por la normativa interna y externa que regula directamente las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza, ya que su principal función es ser una entidad de Intermediación Financiera.

Por tal razón la Cooperativa se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social (IESS)
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley Orgánica de Administrativa Financiera y Control (LOAFYC).
- Reglamento General del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Estatuto General de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza”
- Reglamentos Internos
- Y además leyes que fueren aplicables.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, regula de manera justa las actividades de las micro entidades, sin perjudicar a los demás del sistema financiero.

La Ley que se publicó en el registro oficial el 10 de Mayo del año 2011, puso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pequeñas y grandes bajo el control de un nuevo ente regular. Antes, éstas estaban bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos, ahora están bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las Cooperativas pequeñas siguen en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Ahí hay una transitoria que hasta que no se consolide y no entre en plena operación, las nuevas Instituciones siguen bajo la regulación de las Instituciones que la están controlando. En este sentido las Cooperativas de Ahorro y Crédito que están bajo el Control del MIES, siguen hasta que la Superintendencia esté el pleno funcionamiento.

El factor legal es el conjunto de normas, leyes y lineamientos que regulan las actividades de las empresas para su correcto desarrollo y margen.

2.1.3. Factores sociales y culturales

Los factores sociales y culturales son parámetros que influyen en la economía y política del país; ya que la sociedad es la que genera fuerza para lograr el crecimiento del mismo.

El ambiente social cooperativista se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres del talento humano. (Soto, L. (s/f). *El entorno de la empresa.*) Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/EntornoDeLaEmpresa>.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, entre sus principales servicios sociales y culturales contempla los siguientes: anticipos al personal, SOAT, recargas, matriculación, convenios con los supermercados: CAMARI, AHÍ ES, calzado, seguro contra incendios, equipo electrónico, robos, etcétera.

2.1.3.1. Grado de formación

El grado o nivel de formación del consumidor afecta significativamente a la empresa. En la actualidad existe un incremento sostenido de dicho nivel que repercute:

- En un mayor consumo de productos relacionados con la cultura.
- Un mayor nivel de información y por lo tanto, un mayor criterio de selección.
- Un grado mayor de exigencia en las conductas de consumo.

- Mayor valoración del tiempo en general y del de ocio en particular. (Best Business Service. (s/). *Grado de formación.*) Recuperado el 24 de junio de 2012, de: <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.htm>.

2.1.3.2. Seguridad ciudadana

La seguridad ciudadana y la conflictividad social son dos parámetros que las empresas tienen muy en cuenta en el momento de realizar sus inversiones.

Cuando la tendencia de estos factores es negativa, se produce una situación de freno a nuevas inversiones. Cuando la conflictividad persiste o se incrementa, se puede llegar incluso a situaciones de desinversión, lo que conlleva una disminución del poder de compra de los ciudadanos. (Moreno, S. (2009). *Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. Tema VII. Entorno socio cultural.*) Recuperado el 25 de junio de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/90431272/37/Seguridad-ciudadana-y-la-conflictividad-social>.

CUADRO N° 8
CONFLICTIVIDAD SOCIAL



FUENTE: Seguridad Ciudadana
ELABORADO POR: La Autora

2.1.3.3. Conductas de consumo

La conducta del consumidor puede ser definida como los procesos de toma de decisiones y las actividades físicas implicadas en la evaluación, adquisición, uso y disposición de bienes y servicios. Los factores que determinan los cambios de consumo en los principios del siglo XXI son:

- Menor tiempo para las tareas domésticas.
- Introducción de la tecnología en las familias (Internet).
- Mayor nivel de información y de alternativas de ocupación del ocio (TV por cable, viajes).
- Sensibilización por el medio ambiente.

- Tienda global: compra global (comprar localmente en cualquier parte del mundo). (SENA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO. (2010, abril 5). Entorno Socio Cultural. Recuperado el 26 de junio de 2012, de la incorporación de la mujer al trabajo, aportando una mayor capacidad de compra a la unidad familiar.

2.1.4. Factores Demográficos

Consiste en el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, ocupación y otras estadísticas. El ambiente demográfico es muy importante para los mercadólogos porque involucra a las personas y éstas son las que constituyen los mercados. EL UNIVERSAL. Mx. (2011), 23 de septiembre), *Estrategias de mercadotecnia para incrementar ventas.*) Recuperado el 26 de junio de 2012, de http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle.php?p_fecha=2011-0923&p_id_blog=88&p_id_tema=14826

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, está atendiendo a los sectores de la población rural, a través de sus líneas crediticias en los ámbitos de la agricultura, artesanía y a los micro emprendedores.

2.1.5. Factores tecnológicos

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías. Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etcétera. (CRECE NEGOCIOS.COM. (2010). *Análisis externo oportunidades y amenazas.*) Recuperado el 28 de junio de 2012 de: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

La Cooperativa acorde a los avances de la nueva tecnología, tanto de la información así como de la comunicación, debe cada vez ir incrementando en sus servicios las TIC_s. como una fortaleza para la empresa.

2.1.6. Factores ecológicos.

Se refiere al medio, físico y natural que rodea externamente a las diferentes organizaciones, incluye las condiciones físicas y geográficas y la forma en que son utilizadas por el hombre. Las organizaciones son responsables por el deterioro sufrido por el medio natural. Es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con estrategias y procedimientos administrativos, para lograr una adecuada utilización de los recursos de la Cooperativa, con el fin de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas ambientales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, debe fomentar una cultura ambiental, esto se refiere a colocar los recicladores dentro de la cooperativa para incentivar a los clientes a cuidar el medio ambiente que se está deteriorando poco a poco, mediante el reciclaje y cuidado del medio ambiente.

En el medio externo se analizaron las Oportunidades y Amenazas, a las cuales debe adaptarse la gestión de la Cooperativa

CUADRO Nro. 9
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POR FUERZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FUERZAS ECONÓMICAS	
Tendencias financieras actuales orientadas hacia el microcrédito.	Incremento del desempleo.
Apoyo a los emprendimientos a través microcréditos.	Pérdida del poder adquisitivo de los salarios.
Instituciones financieras grandes incrementan sus intereses y garantías.	Indicadores macro económicos riesgosos para el sector: inflación, riesgo país, tasas de interés.
Segmento de mercado amplio.	
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES	
Redes de apoyo nacional e internacional	Migración y abandono del sector productivo.
Capacitación permanente y de bajo costo relacionada con el micro crédito.	Interés creciente de la población por conseguir empleo.
Tendencia a gastar.	Bajo nivel de capacitación en temas de emprendimiento.
Confianza en el gobierno por el apoyo al sector productivo y sectores vulnerables.	Otorgamiento del Bono de Desarrollo Humano.
Política gubernamental para fortalecer el sector productivo a través del apoyo crediticio de bajo costo.	
FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	
Exigencias de legalización y control de instituciones financieras por la Superintendencia de Bancos.	Reformas financieras o nuevas disposiciones legales.
FUERZAS TECNOLÓGICAS	
Avances en la tecnología de aplicación en el sistema financiero.	Oferta de servicios financieros a través de internet por entidades con presencia nacional e internacional.
FUERZAS COMPETITIVAS	
Generar alianzas estratégicas con instituciones financieras del mismo nivel.	Competencia en el medio al mismo nivel.
	Grandes instituciones financieras orientadas hacia el desarrollo de los productos micro financieros.

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Los aspectos que se consideraron en el análisis externo son factores económicos; políticos, legales y gubernamentales; sociales, culturales y demográficos; y, tecnológicos.

Fuerzas económicas: permite el análisis de la economía de las(os) socias (os), el ingreso disponible, capacidad de ahorro y endeudamiento, desempleo, afectación de la crisis económica mundial, etc.

De las fuerzas externas que están en el entorno de la cooperativa, las perspectivas son tanto positivas como negativas, por un lado se observa que la nueva tendencia financiera está orientada hacia el microcrédito, es la nueva concepción dadas las condiciones económicas de la población, salarios bajos; se ha visto que es lo más idóneo en servicios financieros, lo que ha generado un mayor apoyo tanto del sector público como del privado hacia el emprendimiento, las elevadas tasas de desempleo han obligado a la gente a buscar nuevas fuentes de trabajo emprendiendo en actividades que requieran poca inversión, por lo que el mercado para el microcrédito está creciendo.

Paralelamente, no solo las cooperativas de ahorro y crédito y la banca pública se dedican a ofertar el microcrédito, sino también las grandes instituciones financieras, como son los bancos con presencia nacional e internacional, han detectado como un gran mercado por explotar, ofertar servicios de microcrédito, con la diferencia que los requisitos, trámites y garantías dificultan el acceso a los mismos, sumado a esto los mínimos plazos con los que trabajan.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: permite determinar mediante el análisis, la afectación de los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales en el comportamiento de Las(os) socias (os) de la Cooperativa.

En este aspecto se analizó la presencia de redes de apoyo a este tipo de cooperativas, la necesidad de contar con empleo, el desarrollo de emprendimientos productivos, el apoyo del gobierno hacia los sectores vulnerables, entre otros.

A pesar de existir en el medio importantes redes de apoyo tanto nacional como internacional, no es posible que las personas accedan con el fin de beneficiarse con su oferta, por lo que, ante el abandono que sienten optan por migrar hacia otros países con el consecuente abandono del sector productivo.

De igual manera, se detectó que en el medio existe la oferta de capacitación permanente y de bajo costo relacionada con el microcrédito; a pesar de ello, la población no se interesa en capacitarse, de ahí su bajo nivel de formación y su desinterés por los emprendimientos, ya que demuestran un creciente interés por conseguir empleo, agrandando así el aparato burocrático del país; y lo que es más grave, incrementando las tasas de desempleo y subempleo.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: cuyo análisis permite determinar el grado de afectación en la actividad microempresaria y financiera de los principios reguladores, liberalizadores, subsidiarios, etc. Las reformas financieras o nuevas disposiciones legales afectan negativamente a la Cooperativa, por ser pequeña, con un capital de trabajo limitado y en aras de desarrollo por ser de reciente creación. Mientras que desde el punto de vista de las (os) socias(os), la exigencia de legalización y control de instituciones financieras por parte de la Superintendencia de Bancos genera confianza en la banca, y motiva a la población a acceder a sus servicios financieros; desde el punto de vista de las pequeñas entidades financieras como las Cooperativas y específicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, esto significa una amenaza, ya que no cumplen con todas las exigencias y requisitos de la Superintendencia, por lo tanto no pueden acceder a formar parte de aquellas entidades controladas y hacerlo, significaría mayores costos para la cooperativa.

En cuanto a las políticas gubernamentales, éstas son positivas para los sectores vulnerables, ya que al recibir apoyo para reactivar el sector productivo mediante créditos flexibles y accesibles, existe la posibilidad de mejorar su calidad de vida y la de sus familias; sin embargo constituye competencia para la cooperativa, ya que oferta microcréditos a bajos intereses, desequilibrando el mercado y con los cuales es imposible competir.

Sumado a esto, el otorgamiento del Bono de Desarrollo Humano constituye una amenaza, ya que sin la debida orientación y capacitación para emprender en actividades productivas, hace de los beneficiarios personas cómodas y acostumbradas a recibir ese ingreso sin ejercer ninguna actividad económica.

Fuerzas tecnológicas: de este análisis se determina la situación empresarial frente al desarrollo tecnológico, qué tanto puede beneficiarse de este adelanto, etc. Por un lado, la oportunidad radica en la posibilidad de acceder a las múltiples ventajas y beneficios de los avances en tecnología de aplicación en el sistema financiero; como el apareamiento de software que permiten manejar eficientemente los recursos, ahorrando tiempo y dinero; y llevando un control adecuado y permanente de los recursos de la cooperativa, evitando cualquier mal uso de los mismos.

Por otro lado, el surgimiento y avance del comercio electrónico es un factor tecnológico importante de analizar, la cooperativa se ve amenazada en este sentido, ya que existen entidades financieras con una fuerte estructura tecnológica y con presencia nacional e internacional, que ofertan a través de internet sus servicios financieros; situación que coloca a entidades pequeñas como la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, en desventaja competitiva, ya que carece de esta estructura tecnológica.

Fuerzas competitivas: Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo. Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México. Editorial PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 80.

Los últimos acontecimientos políticos, sociales, tecnológicos y económicos, han influido para que proliferen el apareamiento de entidades financieras que pretenden acaparar ese mercado potencial creciente; a través de diversas figuras legales como: cooperativas, fundaciones y/o cajas de ahorro, lo cual ha provocado un aumento de la competencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”.

Por otro lado, existe la posibilidad de generar alianzas estratégicas con estas entidades financieras del mismo nivel que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, alianzas que permitirían tener una mayor cobertura y aprovechar la infraestructura de las instituciones con el fin de reducir significativamente la inversión, situación que no se concreta por la competencia desleal de instituciones financieras grandes que hoy por hoy están captando este mercado con la oferta de servicios micro financieros, y con mayores ventajas, por su gran infraestructura y capacidad financiera.

En todo caso, la gran oportunidad radica en las alianzas estratégicas, las cuales se concretarían tras un análisis minucioso para unir fortalezas entre entidades financieras de la misma naturaleza que la “Nueva Esperanza Ltda.”.

2.1.6.1. Matriz de evaluación de factores externos

Al igual que en la matriz de Evaluación de Factores Internos, en esta matriz, que corresponde a la Evaluación de Factores Externos, se concreta la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para su evaluación (ARANDA, 2008). De igual manera se la desarrolla en cinco pasos:

- Se anotó la lista de oportunidades y amenazas detectadas, ver cuadro Nro. 13
- Se asignó un valor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), la suma de todos los valores asignados debe dar 1.0.
- Se asignó la clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, respondiendo a la interrogante: ¿con cuánta eficacia responde la estrategia actual de la empresa a dicho factor?, las respuestas son: cuatro para excelente; tres está por encima del promedio; dos por el nivel promedio; y, uno es deficiente.
- Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación y se determinó el valor ponderado.
- Finalmente, se sumaron todos los valores ponderados de cada variable y se determinó el valor ponderado total de la empresa.

CUADRO Nro. 10
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO CLAVE	Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Segmento de mercado favorece el incremento de la demanda de créditos.	0.20	4	0.80
Tendencias financieras orientadas al micro-crédito.	0.05	4	0.20
Acceso a redes de apoyo nacional e internacional.	0.10	3	0.30
Impulso a la actividad productiva y los emprendimientos.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Competencia en el medio al mismo nivel.	0.10	2	0.20
Grandes instituciones financieras orientadas al micro crédito.	0.05	1	0.05
Reformas financieras o nuevas disposiciones legales.	0.15	2	0.30
Deficiente espíritu emprendedor.	0.10	1	0.10
Indicadores macro-económicos riesgosos para el sector.	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		2.55

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza
ELABORADO POR: La Autora

CONCLUSIÓN

Al haber finalizado el análisis de las matrices de evaluación de factores tanto internos como externos, sumando los resultados ponderados de cada variable se obtuvieron resultados superiores al promedio: 2,5, lo cual indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, tiene un predominio de fortalezas y oportunidades, que deben aprovecharse mediante las estrategias de desarrollo y cambio que se planteen.

CUADRO Nro. 11
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO PRIORIZADO

OPORTUNIDADES
Segmento de mercado favorece el incremento de la demanda de créditos.
Acceso a redes de apoyo nacional e internacional.
Impulso a la actividad productiva y los emprendimientos.
Tendencias financieras orientadas al micro-crédito.
AMENAZAS
Reformas financieras o nuevas disposiciones legales.
Indicadores macro-económicos riesgosos para el sector.
Competencia en el medio al mismo nivel.
Deficiente espíritu emprendedor.
Grandes instituciones financieras orientadas al micro crédito.

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza
ELABORADO POR: La Autora

CONCLUSIÓN

Al análisis de la matrices de evaluación de factores externos priorizada, tómanos en cuenta que debe estar ordenar del puntaje más alto al más bajo obtenido en la matriz de evaluación del factor externo y así llegar a obtener el resumen de las fortalezas y oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, y así aprovechar las estrategias de desarrollo y cambio que se planteen.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno trata de dar una visión global sobre los factores principales relacionados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” de la ciudad de Riobamba, así como medios y habilidades con las que cuenta para hacer frente a un entorno cambiante como es el mercado. Por tanto, la cooperativa tendrá que analizar en qué puntos es fuerte y débil; y, así poder posteriormente diseñar una estrategia adecuada a las condiciones que se presenta.

2.2.1. Capacidad de la institución

Toda institución de carácter crediticio debe tener como primera meta alcanzar lo que se denomina *solventia*. Es decir, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito tenga la suficiente capacidad para hacer frente a sus obligaciones contraídas.

Técnicamente se puede definir como la capacidad financiera (capacidad de pago) de la institución para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una entidad tiene y lo que debe. Parra, M. (2010). *Qué es solventia*. Recuperado 17 de junio de 2012, de <http://plandecuentas.com.co/que-es-solventia.html>.

Al término del ejercicio contable del año 2011, la Cooperativa de Ahorro y Crédito, para determinar su solvencia aplica, la siguiente fórmula:

CUADRO Nro. 12 SOLVENCIA

SOLVENCIA

S1	Patrimonio / Activos
<i>La solvencia de una institución se entiende como su capacidad de cubrir obligaciones, en el caso de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario (OSFPS), son las obligaciones con sus clientes o socios, sus acreedores u otros generadores de pasivos.</i>	
INDICADOR ÓPTIMO: = > 9,00%	

CUENTAS APLICADAS		Datos y Resultados	
Codigo	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
3	TOTAL PATRIMONIO	\$122.297,33	9,77%
1	TOTAL ACTIVO	\$1.251.394,65	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{3}{1}$$

FUENTE: BALANCE GENERAL COAC “NUEVA ESPERANZA”/ 2011
ELABORADO POR: La Autora

CONCLUSIÓN

Para el año 2011 la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” cuenta con un el 9.77% de solvencia que quiere decir que está en el nivel que pide la Red de Estructura de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo.

2.2.2. Capacidad gerencial

La función Gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos como se señalan a continuación: capacidad para la toma de decisiones, imaginación, honestidad, iniciativa; habilidad para supervisar, controlar y liderar; habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro; habilidad para desarrollar nuevas ideas, capacidad de trabajo, capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos, etcétera.

La gerencia debe ser vista como un proceso basado en la construcción innovadora, humana, social, contextual y sinérgica de procesos estratégicos contemporáneos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación. Román, W. (2009). Innovación en el proceso organizacional. Recuperado el 18 de junio de 2012, de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/242/605>.

Para medir la capacidad gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, en el año 2011, aplicamos el siguiente indicador:

CUADRO Nro. 13 ESTRUCTURA DE CARRERA

ESTRUCTURA DE CARTERA

E1	Participación de cartera de microcrédito
<i>Participación de Microcrédito en relación al Total de la Cartera de Crédito que posee la Institución.</i>	
INDICADOR ÓPTIMO: = > 25,00%	

CUENTAS APLICADAS		Datos y Resultados	
Codigo	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	\$653.611,30	70,13%
1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00	
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$42.054,75	
1418	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$10.843,51	
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$993.451,38	
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-\$14.040,25	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{(1404+1408+1414+1418+1424+1428)}{(14-1499)}$$

FUENTE: BALANCE GENERAL COAC “NUEVA ESPERANZA”/ 2011
ELABORADO POR: La Autora

CONCLUSIÓN

Al registrar un 70,13% de participación del microcrédito en relación al total de la cartera de crédito (100%) de la cooperativa Nueva Esperanza, se exigirse por parte de la Corporación de Economía Popular y Solidaria un 25% como de colocación de crédito micro empresarial, puedo determinar que la cooperativa Nueva Esperanza dedica la mayor parte de sus operaciones crediticias atender un nicho de mercado no muy explotado como es el micro crédito. Claro está que esta orientación crediticia genera altos niveles de riesgo que demandará una dosis importante de habilidades y capacidad gerencial.

2.2.3. Capacidad competitiva

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla. Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la cooperativa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.). Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que éste suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las cooperativas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Pérez, V. (2011). *Competitividad Empresarial*. Recuperado el 19 de junio de 2012, de: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto

Para determinar el nivel de competitividad se usa indicadores al recurso financiero que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”; mediante la aplicación del indicadores de sostenibilidad.

CUADRO Nro. 14 SOSTENIBILIDAD

SOSTENIBILIDAD			
R1		ROE (Utilidades/patrimonio)	
Una OSFPS, más allá de generar rentabilidad debe asegurar la permanencia de sus servicios a largo plazo, por tanto debe generar rendimientos sobre su patrimonio que representen como mínimo el mantenimiento del valor del capital invertido por los socios a lo largo del tiempo. Para evaluar la sostenibilidad de las OSFPS se tomará el indicador ROE (rentabilidad sobre el patrimonio).			
INDICADOR ÓPTIMO: = > 4,00%			
Cuentas Aplicadas		Datos y Resultados	
Codigo	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
5	INGRESOS	\$192.355,80	4,79%
4	GASTOS	\$186.492,16	
3	TOTAL PATRIMONIO	\$122.297,33	
Aplicación de la Fórmula			
<div>= </div>			

FUENTE: Capacidad Competitiva
ELABORADO POR: La Autora

CONCLUSIÓN

Aplicando la fórmula en el período 2011 se tiene un resultado del 4.79%, lo que permite concluir que la sostenibilidad de la cooperativa es aceptable ya que su rendimiento salvo el patrimonio, está ligeramente superior al 4% (indicador óptimo). Sin embargo de ello considero que se puede asegurar la permanencia de los servicios ofrecidos en la cooperativa a largo plazo.

De todas formas, creo que sí es necesario revisar la política de gastos para optimizarlos, o a su vez mejorar los ingresos a través de mejor calidad de la cartera de crédito.

También sería prudente revisar la política de fijación de tasas de interés tanto activas como pasivas para mejorar el margen de intermediación y éste indica en sostenibilidad y permanencia de la cooperativa Nueva Esperanza en el mercado cooperativo de crédito, que por su naturaleza ha crecido y es competitiva.

2.2.4. Capacidad financiera

Toda empresa debe tener como primera meta alcanzar lo que denominamos solvencia. Técnicamente podemos definirla como la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una entidad tiene y lo que debe. Parra, M. (2010) *¿Qué es solvencia?* Recuperado el 20 de junio de 2012, de <http://plandecuentas.com.co/que-es-solvencia.html>.

CUADRO Nro. 15

LIQUIDEZ

LIQUIDEZ

L1

Fondos Disponibles / Pasivos < a 90 d

La liquidez de una institución financiera muestra la capacidad que ésta tiene de responder las obligaciones de corto plazo con sus socios y clientes, su correcta administración evita pérdidas por el manejo ineficiente de los recursos y cubre a la institución del riesgo de liquidez.

INDICADOR ÓPTIMO: = > 8,00%

CUENTAS APLICADAS		Datos y Resultados	
Codigo	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
11	FONDOS DISPONIBLES	\$91.320,82	22,25%
210135	DEPÓSITOS DE AHORROS	\$273.057,24	
210305	DE 1 A 30 DÍAS	\$68.384,55	
210310	DE 31 A 90 DÍAS	\$50.980,48	
25	CUENTAS POR PAGAR	\$17.989,53	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{11}{(210135+210305+210310+25)}$$

FUENTE: BALANCE GENERAL COAC “NUEVA ESPERANZA”/ 2011

ELABORADO POR: La Autora

CONCLUSIÓN

El indicador óptimo de liquidez asciende al 8%, al existir un 22,25% para cumplir con las obligaciones de corto plazo con sus socios y clientes, considerando que deberá reducir este porcentaje en base a la experiencia y comportamiento del flujo de caja, de tal forma que el exceso de liquidez sea canalizado mediante la colocación de cartera y ésta genere mejoras en la calidad de los ingresos.

2.2.5. Capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica implica conocimientos y habilidades para adquirir, usar, absorber, adaptar, mejorar y generar nuevas tecnologías. Partiendo de esta definición, se entiende que las capacidades tecnológicas incluyen las capacidades de innovación y las capacidades de absorción. CEPAL (2007) *Recomienda desarrollar indicadores de capacidad tecnológica en América Latina*. Recuperado el 21 de junio de 2012, de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31619/6303081.html>.

En este contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, como capacidad tecnológica cuenta con un sistema denominado Oracle Vimasistem del Banco Central del Ecuador y con 12 computadoras con sus respectivas impresoras.

La misma que cuenta con un internet de banda ancha que es proveída por CNT, los departamentos que más utilizan este internet son contabilidad, crédito, cobranzas, debido a que la mayoría de instituciones ahora brindan servicio en línea, esto ayuda a la parte de contabilidad y cobranzas en el área de crédito se utiliza para consultar y reportar a la central de riesgos.

2.2.6. Capacidad de talento humano

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos; existen algunos recursos entre ellos el talento humano y por supuesto es el más importante.

El talento humano, no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etcétera. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” está conformada por el siguiente talento humano

CUADRO N° 16
TALENTO HUMANO

NOMBRE	CARGO	TITULO
Carmen Uvidia	Gerente	Ing. Banca Y Finanzas
Paola Aldaz	Cajera	Bachiller en Contabilidad
Jacqueline Mera	Cajera	Lic. Contabilidad y Auditoría.
Edison Cuaical	Cajero	Técnico en refrigeración y aire acondicionado y centrales diseño gráfico.
Verónica Cáceres	Contadora	Lic. Contabilidad y Auditoría CPA.
María Murillo	Crédito	Ing. Bancas y Finanzas
Oswaldo Cantuña	Coordinador de Agencia	Ing. Banca y Finanzas
Guardia	Ángel Pilco	Bachiller

FUENTE: COAC “NUEVA ESPERANZA”/ 2011

ELABORADO POR: La Autora

El personal se contrata acorde a la disponibilidad y necesidad de cubrir puestos vacantes.

Los aspirantes son entrevistados por la gerencia, quien los elige acorde a las necesidades de la cooperativa, si se cubre los requerimientos se acuerda el sueldo, los beneficios y se procede a la firma del contrato de trabajo de prueba de noventa días que es elaborado en el departamento legal, luego se procede a la capacitación necesaria que está a cargo de contabilidad; este dependerá de las instrucciones necesarias.

El departamento contable cuenta con una oficina, escritorio, archivador, y computadora. El pago de los sueldos son puntuales, estos se realizan con depósitos en cada una de las cuentas, el último día de cada mes.

2.2.7. Matriz de evaluación de factor interno

Esta matriz constituye una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la entidad en estudio, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (ARANDA, 2008).

Su elaboración responde a los siguientes pasos:

1. Se enumeraron los factores internos (fortalezas y debilidades) consideradas importantes por su impacto en la organización.
2. Se asignó a cada factor seleccionado un valor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), en este caso son varios los factores asignados con el mismo valor debido a que todos ellos responden al mismo nivel de importancia para la cooperativa.
3. Se asignó una clasificación de uno a cuatro, siendo: uno y dos para las debilidades mayor y menor, respectivamente; y tres y cuatro para las fortalezas menor y mayor, respectivamente. La mayoría de las debilidades son menores, y las fortalezas se les ha asignado una calificación de 4 a la mayoría de ellas.
4. Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación y se determinó el valor ponderado para cada variable.

Finalmente, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

CUADRO Nro. 17
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO CLAVE	Valor	Calif	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Estructura organizacional definida en el estatuto.	0.10	4	0.40
Disponen correctamente de los recursos personal, recursos financieros y materiales.	0.05	3	0.15
Buenas relaciones interpersonales basadas en los niveles de comunicación.	0.025	4	0.10
Vínculos institucionales fortalecidos.	0.10	4	0.40
Directivos poseen preparación académica profesional.	0.05	3	0.15
Personal administrativo altamente motivado con su trabajo.	0.05	3	0.15
Solicitudes de micro crédito atendidas con prontitud.	0.05	3	0.15
Cuenta con el equipo de cómputo y software necesario para la realización de sus tareas.	0.05	3	0.15
Ratios financieros positivos que revelan la liquidez, el capital de trabajo y la razón de endeudamiento como ventajas distintivas de la empresa.	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
No tienen Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética.	0.10	2	0.20
Carencia de coordinación en los centros comunitarios.	0.05	1	0.05
No cuentan con un plan estratégico.	0.10	1	0.10
Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.	0.05	2	0.10
No tienen un plan de capacitación continua tanto para administrativos como para socias (os).	0.025	2	0.05
Personal técnico de cobranzas no es fijo.	0.05	2	0.10
No hay innovación en la oferta de productos financieros.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.75

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
DEBILIDAD MAYOR: 1	DEBILIDAD MENOR: 2
FORTALEZA MAYOR: 3	FORTALEZA MAYOR: 4

FUENTE: BALANCE GENERAL COAC "NUEVA ESPERANZA"/ 2011

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Al realizar la matriz de Evaluación de Factores Internos, se identifica que tiene un resultado ponderado de 2,75, considerando que 4 es el valor más alto, en la Cooperativa tiene un mayor peso las fortalezas, incidiendo en un nivel interno aceptable, que debe ser mejorado a través de la implementación de estrategias.

CUADRO Nro. 18
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO PRIORIZADO

FORTALEZAS
Estructura organizacional definida en el estatuto.
Vínculos institucionales fortalecidos.
Ratios financieros positivos que revelan la liquidez, el capital de trabajo y la razón de endeudamiento como ventajas distintivas de la Cooperativa.
Disponen correctamente de los recursos personal, recursos financieros y materiales.
Directivos poseen preparación académica profesional.
Personal administrativo altamente motivado con su trabajo.
Solicitudes de micro crédito atendidas con prontitud.
Cuentan con el equipo de cómputo y software necesario para la realización de sus tareas.
Buenas relaciones interpersonales basadas en los niveles de comunicación.
DEBILIDADES
No tienen Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética.
No cuentan con un plan estratégico.
Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.
Personal técnico de cobranzas no es fijo.
No hay innovación en la oferta de productos financieros.
Carencia de coordinación en los centros comunitarios.
No tienen un plan de capacitación continua tanto para administrativos como para socias (os).

FUENTE: BALANCE GENERAL COAC “NUEVA ESPERANZA”/ 2011

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Los factores internos tanto en oportunidades como en amenazas, fueron priorizados en base al puntaje ponderado que cada uno obtuvo de acuerdo al análisis aplicado. De esta forma se cuenta con una serie de factores que deberán ser analizados en la fase de la Planificación Operativa.

2.3. ANÁLISIS FODA

2.3.1. Diagnóstico al interior de la institución

CUADRO Nro. 19
FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizacional definida en el estatuto.	No cuentan con un plan estratégico.
Vínculos institucionales fortalecidos.	Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.
Ratios financieros positivos que revelan la liquidez, el capital de trabajo y la razón de endeudamiento como ventajas distintivas de la Cooperativa.	Personal técnico de cobranzas no es fijo.
Disponen correctamente de los recursos personal, recursos financieros y materiales.	No hay innovación en la oferta de productos financieros.
Directivos poseen preparación académica profesional.	Carencia de coordinación en los centros comunitarios.
Personal administrativo altamente motivado con su trabajo.	No tiene un plan de capacitación continua tanto para administrativos como para socias (os).
Solicitudes de micro crédito atendidas con prontitud.	No tiene Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética.
Cuenta con el equipo de cómputo y software necesario para la realización de sus tareas.	No cuentan con un plan estratégico.
Buenas relaciones interpersonales basadas en los niveles de comunicación.	Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.
	Personal técnico de cobranzas no es fijo.

FUENTE: Diagnóstico al interior de la Institución.

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

La COAC cuenta con fortalezas que permiten que sus clientes y sociedad reconozcan sus servicios como una alternativa válida, gracias a su imagen institucional que la ha proyectado en base a la amplia gama de servicios que ofrece, el sistema informático que permite la atención rápida y oportuna a solicitudes de crédito, claro sistema de gestión que incluye alternativas de motivación a clientes internos y externos, pero se han identificado ambiente debilidades que están enmarcadas en una oferta permanente de los mismos productos financieros, no cuentan con un plan de capacitación, elemento básico para contar con un personal en base a los requerimientos actuales en áreas diversas, no se realizan promociones creativas que capten nuevos segmentos de mercado, en resumen no se planifica de forma adecuada porque no cuentan con un Plan Estratégico.

2.3.2. Diagnóstico del entorno

CUADRO Nro. 20
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Segmento de mercado favorece el incremento de la demanda de créditos.	Reformas financieras o nuevas disposiciones legales.
Acceso a redes de apoyo nacional e internacional.	Indicadores macro-económicos riesgosos para el sector.
Impulso a la actividad productiva y los emprendimientos.	Competencia en el medio al mismo nivel.
Tendencias financieras orientadas al micro-crédito.	Deficiente espíritu emprendedor.
	Grandes instituciones financieras orientadas al micro crédito.

FUENTE: Diagnóstico del entorno.

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

La COAC, al igual que todas las instituciones financieras están dentro de un sistema financiero que tiene aspectos a favor y en contra, si bien es cierto la imagen de este sector ha mejorado en los últimos años, aspecto que ha permitido que se recupere la confianza y la demanda en créditos. En el sector financiero, el microcrédito es un segmento que tiene gran rotación y que está en permanente crecimiento, es importante también recalcar el apoyo gubernamental a la actividad productiva y emprendiendo que hace que los clientes busquen alternativas de endeudamiento.

Las amenazas identificadas se relacionan a la competencia, miedo de las personas al endeudamiento, al emprendimiento, las reformas legales, la deficiente seguridad jurídica y la inestabilidad política del país, que hacen que la oferta, prestación y cobro presenten ciertos riesgos al ejecutarse.

2.3.3. Matriz FODA priorizada

CUADRO Nro. 21
FODA PRIORIZADA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizacional definida en el estatuto.	No cuentan con un plan estratégico.
Vínculos institucionales fortalecidos.	Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.
Ratios financieros positivos que revelan la liquidez, el capital de trabajo y la razón de endeudamiento como ventajas distintivas de la Cooperativa.	Personal técnico de cobranzas no es fijo.
Disponen correctamente de los recursos personal, recursos financieros y materiales.	No hay innovación en la oferta de productos financieros.
Directivos poseen preparación académica profesional.	Carencia de coordinación en los centros comunitarios.
Personal administrativo altamente motivado con su trabajo.	No tiene un plan de capacitación continua tanto para administrativos como para socias (os).
Solicitudes de micro crédito atendidas con prontitud.	No tiene Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética.
Cuenta con el equipo de cómputo y software necesario para la realización de sus tareas.	No cuentan con un plan estratégico.
Buenas relaciones interpersonales basadas en los niveles de comunicación.	Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.
	Personal técnico de cobranzas no es fijo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Segmento de mercado favorece el incremento de la demanda de créditos.	Reformas financieras o nuevas disposiciones legales.
Acceso a redes de apoyo nacional e internacional.	Indicadores macro-económicos riesgosos para el sector.
Impulso a la actividad productiva y los emprendimientos.	Competencia en el medio al mismo nivel.
Tendencias financieras orientadas al micro-crédito.	Deficiente espíritu emprendedor.
	Grandes instituciones financieras orientadas al micro crédito.

FUENTE: Diagnóstico del entorno.

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenaza. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Identificadas y analizadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede concluir que a pesar de tener limitaciones, cuenta con aspectos positivos internos que aplicados con estrategias adecuadas se pueden aprovechar para lograr el fortalecimiento de la institución financiera en un ámbito real.

2.3.4. Mapa de necesidades y alternativas de solución

CUADRO Nro. 22

MATRIZ CAUSA - EFECTO

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
No cuentan con un plan estratégico.	No existe una persona indicada para dar a conocer los objetivos y metas.	No va a existir una satisfacción en cumplimiento de metas y objetivos.	Realizar una socialización de los objetivos y metas con todos los funcionarios de la cooperativa
Carencia de coordinación en los centros comunitarios.	No se establecen funciones específicas a cumplir en sectores de interés como los centros comunitarios.	Disminución en sus ingresos.	Mejorar la gestión para La coordinación en los centros comunitarios
No tiene un plan de capacitación continua tanto para administrativos como para socias (os).	Consideran un gasto que no es indispensable ejecutarlo, al existir otros prioritarios.	El personal no se desempeña bajos los estándares de calidad	Implementar un Plan de Capacitación
No tiene Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética.	Cada integrante sabe lo que tiene que hacer, es transmitida el momento de la contratación, y está especificado en un documento general, no lo ven importante evidenciarlo en Manuales.	No están establecidas funciones, responsabilidades y procedimientos provocando pérdida de tiempo y recursos	Diseñar e implementar el Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética.

FUENTE: Mapa de necesidades y alternativas de solución

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Identificadas y priorizadas las debilidades que tiene la COAC “Nueva Esperanza Ltda.” se `procedió en base a una matriz causa efecto a identificar las causa de cada una de ellas para establecer el efecto y diseñar una alternativa de solución. El conocimiento a través de la lectura de información relacionada de diferentes fuentes, permitieron incorporar soluciones efectivas a cada una de las debilidades para que se transformen en fortalezas.

Al mejorar la gestión para los servicios de intermediación financiera el costo operativo baja, al realizar publicidad usando diferentes medios de comunicación se dará a conocer los servicios que oferta la cooperativa, al realizar una socialización de los objetivos y metas con todos los funcionarios de la cooperativa se va a implantar una cultura de planificación que va a permitir establecer y cumplir metas y objetivos, al brindar los créditos al sector productivo y realizar evaluación de clientes se va a reducir la morosidad, y al realizar las evaluaciones de la ejecución presupuestaria se va a contar con información real y valedera para decisiones sobre presupuesto institucional.

2.3.5. Matriz de Nudo Critico

CUADRO Nro. 23
MATRIZ DE NUDOS CRÍTICOS

NUDOS CRÍTICOS	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVA
Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad.	Al no existir un Departamento de Contabilidad, los procesos son llevados por un auxiliar de forma general sin considerar los requerimientos de la Cooperativa.	Contabilidad de forma incompleta y sin procesos establecidos, obviamente si, en base a las norma contables vigentes.	Establecer procesos contables en base a los requerimiento actuales de la Cooperativa y plasmarlo en un Manual de Contabilidad
Personal técnico de cobranzas no es fijo.	Para no establecer relación de dependencia fija y posible estabilidad laboral.	No hay seguridad en los clientes para realizar pagos.	Seleccionar a personal idóneo y en base a evaluaciones permanentes mantenerlo en la institución.
No hay innovación en la oferta de productos financieros.	Falta de recursos para hacer publicidad de los servicios que oferta la cooperativa.	Falta de conocimiento de los clientes de la cooperativa y de terceras personas.	Realizar publicidad usando los diferentes medios de comunicación.

FUENTE: Mapa de necesidades y alternativas de solución

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Identificados los macro problemas o nudos críticos se aplica un matriz de causa y efecto en la que se identifica la alternativa de solución por nudo crítico, es así, al realizar personalmente las gestiones financieras baja el costo de intermediación financiera, al realizar un plan de marketing y publicidad los productos se van a promocionar y se incrementa clientes, al realizar reuniones con los directamente involucrados en un ambiente de planificación, ética y profesionalismo se puede tomar decisiones oportunas y acertadas sobre la ejecución del presupuesto institucional.

2.3.6. Matriz de implicados

CUADRO Nro. 24
MATRIZ DE IMPLICADOS

IMPLICADOS	COMPONENTES
Socios	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad obtenida - Distribución de utilidades - Futuras capitalizaciones
Ilustre Municipio de Riobamba	<ul style="list-style-type: none"> - Fija impuestos prediales y catastrales
SRI	<ul style="list-style-type: none"> - Ente público que determina, recauda y controla los impuestos
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de servicios - Marketing y tecnología
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo para la población. - Nivel de vida
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de pagos
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones - Leyes - Políticas

FUENTE: Mapa de necesidades y alternativas de solución

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS

Los involucrados son actores los grupos, organizaciones y líderes, formales e informales, que operan en un entorno determinado, afectados (positiva o negativamente) por un problema bajo consideración y su posible solución, frente a lo cual se posicionarán a favor o en contra según sus intereses, para el caso son los socios, el Ilustre Municipio de Riobamba, el SRI, la competencia, la comunidad, los Proveedores y las leyes, de cada uno de ellos. De cada actor se identifica información estratégica requerida para estimar las fortalezas y debilidades de cada actor. Específicamente permite identificar qué recursos (materiales, cognitivos y simbólicos) cada grupo de actor está dispuesto a comprometer en la acción propuesta o contra ella; y qué responsabilidad institucional/organizacional define a cada grupo de actores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA” LTDA.

3.1. Introducción

A continuación se describe la Propuesta de un Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA ESPERANZA” LTDA., mismo que recoge las más importantes líneas de acción, en otras palabras la estrategia, que la Cooperativa en mención se plantea alcanzar en el corto y medio plazo.

3.1.1 Misión

La misión es la razón de ser de la entidad, es la pregunta y solución de una organización o una persona a las necesidades específicas de un mercado. Esta resulta de un proceso de investigación, diseño, producción y entrega de productos o servicios, este proceso de investigación, diseño, producción y entrega es la orientación que le permite a la cooperativa mantenerse dentro del camino (QUE ES SU PRODUCTO) hacia el objetivo (QUE ES SU MERCADO) Y dentro de un estilo de vida (QUE ES SU CULTURA ORGANIZACIONAL)” (ÁLVAREZ, 2001).

La misión responde a preguntas como ¿Qué debemos hacer para concretar la perspectiva de futuro?, ¿para qué y porque existimos como organismo? ¿Qué quieren los clientes de la Organización?, ¿Qué leyes debe Cumplir?

El siguiente cuestionario es idóneo para identificar la misión: ¿Qué va a hacer la empresa o a que se va a dedicar? , ¿Cómo va a proporcionar al cliente ese qué en el largo plazo?, ¿Qué función o papel trata de cumplir la empresa?, ¿Qué necesidades desea satisfacer la empresa?, ¿A quién va dirigida la función de la organización?, ¿Cuáles son sus objetivos prioritarios (segmento del mercado)? , ¿Qué le ofrece al

cliente interno y externo?, ¿Cómo va a proporcionar lo que ofrece?, ¿Cómo va a realizar su función la organización?

La Misión luego de varias reuniones se la definió, como sigue:

Brindamos servicios financieros y no financieros de alta calidad a nuestros socios, enfocados a sectores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas de vanguardia.

3.1.2. Visión

Los líderes tienen la mira en el futuro en el sentido de cómo quieren que sean las cosas, deben tener un sentido de propósito, son positivos respecto del futuro y creen apasionadamente que la gente hará la diferencia, y que estos traerán satisfacción en el trabajo, compromiso y lealtad, claridad en los valores organizativos, y orgullo de permanecer a la empresa a la que se deben.

La visión de futuro no anula la experiencia del pasado, es más, toma ésta para transformarla en un marco referencial de lo que la organización aspira en el futuro. “La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad” (CERTO, 1996).

Para la elaboración de la visión se considera, que es lo que se desea, hacia dónde queremos que vaya la organización en un tiempo determinado, contar con un futuro creíble, atractivo y posible está relacionado con las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ve la gente?, ¿Qué queremos ser? ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance?

La visión debe ser corta de máximo una frase que sintetice el sueño de la empresa a largo plazo.

Los aspectos a considerar para la visión son:

- Formulada por actores representativos
- Tener dimensión de tiempo
- Ser integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e intereses comunes
- Lograr una sinergia
- Ser difundida interna y externamente

La elaboración de la visión se la realizó en dinámicas de grupo entre los directivos y representantes de los socios, los mismos que emitieron algunos criterios para en primera instancia elaborar un borrador y luego redactar de manera apropiada dicha visión, la misma que fue aprobada como:

La Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.:

Al 2015 queremos ser una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias.

3.1.3. Valores

Las actitudes y valores difieren entre cada individuo por lo que a un administrador complica en el diseño de un ambiente propicio para el desempeño de sus actividades en la organización. Los Valores Corporativos son muy importantes en la cultura organizacional de las empresas, estos valores son un conjunto de principios creencias y normas que regulan la gestión de una organización. Es por lo tanto la filosofía de la misma.

Los valores que se integre a la organización deben ser difundidos en todo nivel y convertirse en hábitos de la empresa, los mismos que servirán como factor regulador en la gestión de la empresa.

En toda organización deberán existir valores corporativos como son la ética, el compromiso con el cliente, la calidad, desarrollo del talento humano, competitividad, rentabilidad, productividad. Las mismas que deben estar ligadas con la misión y visión que la empresa ha planteado.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Se establecen los siguientes valores corporativos para su desempeño laboral:

- Todas las acciones de sus funcionarios deben estar regidas por la ética profesional, enmarcadas en el respeto, **lealtad, tolerancia, honestidad, solidaridad y transparencia.**
- Pensamiento sano y positivo.
- Energía y optimismo en cada circunstancia.
- Cordialidad al socio cooperado
- Total compromiso con el socio demostrado con la satisfacción del mismo

3.1.4. Principales usuarios de los productos-servicios financieros

Las Cooperativas ofertan depósitos de ahorro y plazos fijos, créditos de consumo, de vivienda y microcrédito, varias se han ampliado al segmento empresarial y ofertan crédito comercial.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, a través de la oferta de sus servicios estimula el ahorro y administración del crédito a los asociados sobre una base de confianza y mutua conveniencia para el socio y para la Cooperativa, que le permita unos resultados sólidos a las finanzas de la cooperativa, y que pueda reembolsar a los socios en beneficios y servicios competitivos.

Sobre depósitos ordinarios se paga intereses sobre lo ofrecido por otras instituciones bancarias, las normas prestatarias son flexibles para ofrecer alternativas a los diferentes problemas de los socios, dentro de los préstamos personales, lo que ha permitido un desarrollo planificado, a pesar de ser una Cooperativa joven, que se ve en su evolución con el tiempo y contando con líderes voluntarios que han hecho una Institución de prestigio.

3.2. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

3.2.1 Estructura general de objetivos y determinación de los objetivos estratégicos

Luego de haber analizado tanto el ambiente externo como interno, para la cooperativa, es importante plantearse los objetivos que pretende alcanzar, y que le permitan lograr la visión inicialmente planteada.

1. Fortalecer la estructura orgánico-funcional de la Cooperativa.
2. Fomentar la capacitación permanente y sistemática, tanto al personal que labora en la Cooperativa como a las (os) socias(os) de la misma.
3. Fomentar el trabajo comunitario de los socios de la Cooperativa.
4. Mejorar la posición competitiva de la cooperativa.
5. Impulsar la creación de nuevos productos financieros para ampliar su captación de mercado.
6. Fortalecer los vínculos interinstitucionales de apoyo mutuo con organismos gubernamentales y no gubernamentales.
7. Ampliar su cobertura geográfica mediante la creación de centros comunitarios en otros sectores de la ciudad.

3.2.2. Formulación de estrategias

En esta etapa se utiliza varias matrices que constituyen herramientas para determinar qué tipo de estrategias son las más adecuadas para la cooperativa, considerando los resultados de la auditoría interna y externa.

La Matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortaleza-Oportunidad), Estrategias DO (Debilidad-Oportunidad), Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza) y Estrategias DA (Debilidad-Amenaza)

CUADRO Nro. 25

MAPA DE ESTRATEGIAS DOFA Y DAFO

<p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “Nueva Esperanza Ltda”</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Estructura organizacional definida en el estatuto. Vínculos institucionales fortalecidos. Ratios financieros positivos que revelan la liquidez, el capital de trabajo y la razón de endeudamiento como ventajas distintivas de la Cooperativa. Disponen correctamente de los recursos de personal, recursos financieros y materiales. Directivos poseen preparación académica profesional. Personal administrativo altamente motivado con su trabajo. Solicitudes de micro crédito atendidas con prontitud. Cuenta con el equipo de cómputo y software necesario para la realización de sus tareas. Buenas relaciones interpersonales basadas en los niveles de comunicación.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>No cuentan con un plan estratégico Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad. Personal técnico de cobranzas no es fijo. No hay innovación en la oferta de productos financieros. Carencia de coordinación en los centros comunitarios. No tiene un plan de capacitación continua tanto para administrativos como para socias (os). No tiene Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de Ética. No cuentan con un plan estratégico Carencia de procesos contables adecuados y de Dpto. de Contabilidad. Personal técnico de cobranzas no es fijo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Segmento de mercado favorece el incremento de la demanda de créditos. Acceso a redes de apoyo nacional e internacional. Impulso a la actividad productiva y los emprendimientos. Tendencias financieras orientadas al micro-crédito.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Proyecto para obtener apoyo de organismos no gubernamentales.</i> ➤ <i>Proyecto para ampliar la cobertura hacia otros sectores geográficos de la ciudad.</i> ➤ <i>Proyecto para fomentar la creación de nuevos centros que den cabida a personas que se dedican a los emprendimientos.</i> 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Proyecto para definir su estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos.</i> ➤ <i>Plan de capacitación continua para personal administrativo y socias (os), en temas de cooperativismo, solidaridad, liderazgo, emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc.</i> ➤ <i>Diseño e implementación de un sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa.</i> ➤ <i>Eventos de sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas.</i>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Reformas financieras o nuevas disposiciones legales. Indicadores macro-económicos riesgosos para el sector. Competencia en el medio al mismo nivel. Deficiente espíritu emprendedor. Grandes instituciones financieras orientadas al micro crédito.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Plan de marketing para difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios.</i> ➤ <i>Proyecto para plantear nuevas alternativas de diversificación de inversión, con el fin de salvar aquellos indicadores macroeconómicos pesimistas.</i> ➤ <i>Jornadas de trabajo comunitario para incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para las (os) socias (os).</i> 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Estudio de factibilidad para crear nuevos productos financieros innovadores y accesibles a las (os) socias (os).</i> ➤ <i>Actualización en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo.</i>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Luego de analizar el ambiente externo e interno, su misión, visión y de haber formulado sus objetivos, se está preparado para poder establecer las estrategias de la organización. Una estrategia es un patrón de acciones y de distribución de recursos que se han diseñado para alcanzar las metas y obtener una ventaja competitiva.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realizó la comparación de enunciados, lo cual conduce al desarrollo de estrategias clasificadas en base a un análisis de los puntos fuertes y débiles, así se determina las siguientes:

FO: se basó en el uso de fortalezas de la Cooperativa para aprovechar las oportunidades, entre las que se plantea: Proyecto para apoyo internacional, Proyecto de ampliación de cobertura Proyecto para la creación de nuevos centros.

FA: permite que se disminuya el impacto de las amenazas apoyándose en las fortalezas, entre las que se plantea las siguientes: Proyecto de diversificación y jornadas de trabajo comunitario.

DA: se plantean estrategias que disminuyen las debilidades y equilibran las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, así: Estudios de factibilidad y actualización de las normas de control financiero.

DO: se diseñan estrategias para mejoran las debilidades aprovechando las oportunidades., así: Proyecto para definir su estructura, plan de capacitación, diseño e implantación de un sistema contable y eventos de sensibilización para desarrollar la cultura.

3.2.3. Estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización

Con el fin de determinar qué tipo de estrategias son las más adecuadas a implementarse en la cooperativa se utiliza la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción que es otra herramienta de ajuste muy importante.

Para la entidad financiera en estudio, se han seleccionado los factores de mayor incidencia en el desarrollo y éxito de la misma, y se han ubicado en los ejes respectivos, estos factores tienen relación con las matrices EFE y EFI. Esta matriz permite identificar aquel factor que representan las fortalezas y ventajas que posee la entidad para definir sus estrategias, ya sea de cambio o desarrollo. Analizando desde dos ámbitos.

Posición estratégica interna: la posición estratégica interna está definida por la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. En cuanto a la fortaleza financiera se puede apreciar un excelente posicionamiento financiero, es decir, recuperación de créditos, utilidades, cartera, etc.; datos que fueron obtenidos por el análisis financiero efectuado a los estados financieros de la cooperativa.

Destacando de los análisis, indicadores como: liquidez, capital de trabajo y rendimiento, cuyos resultados son muy satisfactorios para la cooperativa, reflejando su fortaleza financiera. La cooperativa refleja su ventaja competitiva con respecto a las demás cooperativas en aspectos como, rapidez en la concesión del crédito que influye en la calidad del servicio ofertado, cobertura geográfica respaldada por el incremento en el número de socias (**os**) atendidas (os) sumado a esto la lealtad de las mismas; el desempeño organizacional también representa un factor que denota una ventaja competitiva, ya que los directivos y administrativos de la cooperativa son profesionales que tienen preparación académica en carreras afines para la administración de la cooperativa.

Posición estratégica externa: se analizó la estabilidad ambiental y la de prestación de servicios como factores que inciden notablemente en el desarrollo de la entidad y que al momento revisten un mínimo de posibilidades de control por parte de la propia entidad.

Es importante resaltar que las cooperativas crecen de una manera significativa, las tendencias actuales a nivel nacional como internacional, señalan a las micro finanzas como un potencial sector, por lo que el aparecimiento de cooperativas, cajas de ahorro y crédito etc., se ha incrementado notoriamente, y por otro lado, las grandes instituciones financieras también están incursionando en el sector, incluyendo dentro de su oferta: el microcrédito.

Además conceptos nuevos como el emprendimiento, fomentan e inciden en el progreso del sector, por esta razón, los factores que se analizan dentro de esta categoría son: la captación de nuevos (as) socios (as), la cobertura geográfica, la atención a los sectores vulnerables y el fomento a la actividad productiva; factores muy importantes y considerados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, que a pesar de que se tiene un mínimo de control sobre ellos, se trabajara por atender de la mejor manera posible, mediante la capacitación en temas cooperativos, de liderazgo, de producción, de autoestima, entre otros.

La estabilidad ambiental se analizó desde varios factores, tales como: cambios tecnológicos, indicadores macroeconómicos y disposiciones legales sobre los cuales la cooperativa no tiene ningún tipo de control, al respecto se puede notar que los avances tecnológicos que pueden favorecer a la cooperativa existen y aparecen continuamente; los últimos acontecimientos como el aparecimiento de nuevas cooperativas ha influido para que se den nuevas disposiciones legales con el fin de controlar de mejor manera el sector, lo que se convierte en una importante debilidad para la Cooperativa, que por sus características presenta una limitada adaptabilidad a las disposiciones legales en aspectos de regulación financiera; finalmente, indicadores

macroeconómicos del país que inciden directamente en el sector, tales como: inflación, tasas de interés, desempleo, que han sido del todo satisfactorios, cambiando continuamente, lo que ocasiona la estabilidad del sector.

Luego de haber realizado este análisis, se procede a elaborar la matriz PEEA (Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), cuyos pasos necesarios que se siguieron, son:

1. Se seleccionaron las variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de servicios (FS).
2. Se asignó un valor numérico que varía de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FS. Mientras que se asignó un valor numérico que varía de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Se calculó un puntaje promedio para FF, VC, FS y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Procedimiento que se muestra en el cuadro Nro. 22.
4. Se sumaron los dos valores del eje X y se registró el punto resultante X. Es decir VC y FI; y se sumaron los dos puntajes del eje Y; FF y EA, y se registró el punto resultante en Y. Registramos luego la intersección del nuevo punto XY.

Coordenadas del vector direccional:

- Eje x: $VC + FI = -2.0 + (+5.0) = +3.0$
- Eje y: $EA + FF = -4.33 + (+3.33) = -1$

5. Finalmente, se dibujó el vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección, Gráfico Nro. 8.

CUADRO Nro. 26

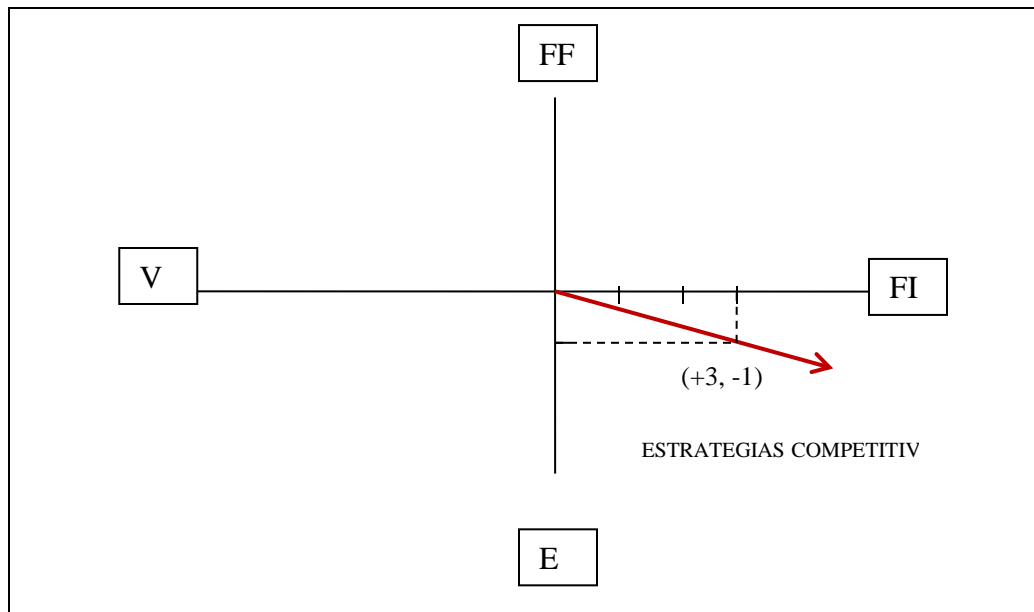
MATRIZ PEEA PARA LA COOP. “NUEVA ESPERANZA LTDA”

FORTALEZA FINANCIERA		FORTALEZA INDUSTRIAL	
FACTORES	CALIFIC.	FACTORES	CALIFIC.
Rendimiento sobre la inversión	3,00	Captación de socias (os) nuevas(os)	6,00
		Cobertura geográfica	5,00
Liquidez	3,00	Atención a sectores vulnerables	4,00
Capital de trabajo	4,00	Fomento de la actividad productiva	5,00
TOTAL	10,00	TOTAL	20,00
PROMEDIO	3.33	PROMEDIO	5,00
ESTABILIDAD AMBIENTAL		VENTAJA COMPETITIVA	
FACTORES	CALIFIC.	FACTORES	CALIFIC.
Cambios tecnológicos	-4,00	Participación en el mercado	-2,00
Indicadores macro-económicos	-5,00	Calidad del servicio	-1,00
Disposiciones legales y normas de control financiero	-4,00	Capacidad profesional de los administradores	-3,00
TOTAL	-13,00	TOTAL	-6,00
PROMEDIO	-4.33	PROMEDIO	-2,00

Fuente: Análisis Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”

Elaboración por: La Autora

GRÁFICO Nro. 8 PERFIL DE ESTRATEGIAS



Fuente: Cuadro Nro. 22

Elaboración por: La Autora

El resultado del análisis permite ubicar el par de coordenadas en el cuadrante inferior derecho del plano o *cuadrante competitivo*, lo que significa, que la Cooperativa analizada deberá implementar *estrategias competitivas*, como: penetración del mercado, a través de campañas publicitarias o estrategias de mercadotecnia; desarrollo del mercado: introduciendo sus productos financieros en nuevos centros comunitarios, buscando o ampliando su apertura geográfica; o desarrollo de productos que pretende incrementar su participación a través del mejoramiento de los servicios actuales, o incrementándoles servicios complementarios

3.2.4. Matriz de la estrategia principal

Esta matriz configura una herramienta más de la planeación estratégica que facilita el diseño y formulación de alternativas de estrategias. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar resultan del cuadrante en el que se ubique la cooperativa según la evaluación de los dos factores mencionados.

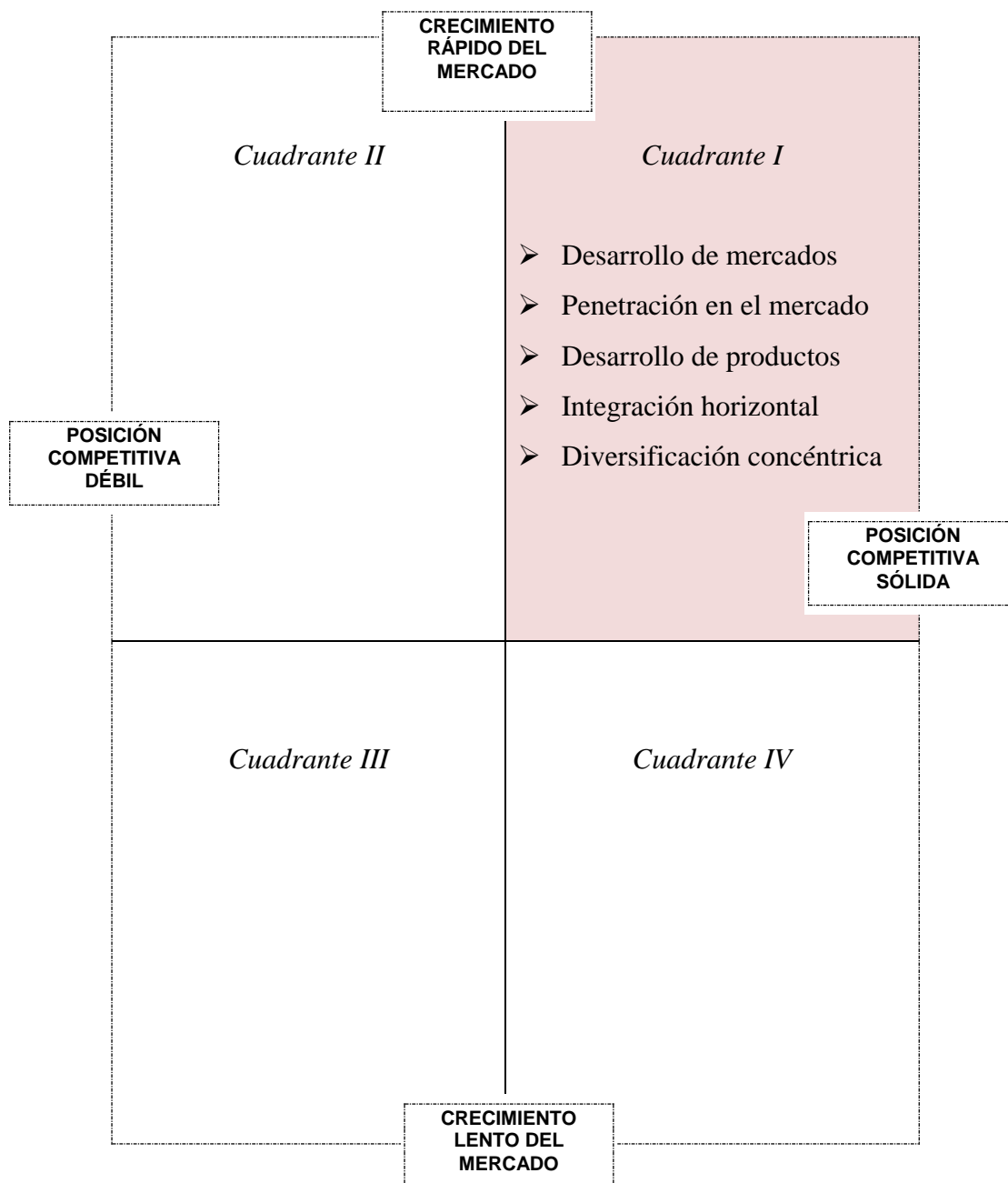
Posición competitiva: involucra los resultados de la fortaleza financiera y ventaja competitiva analizados en la matriz que antecede; en este aspecto la cooperativa, por todo lo analizado anteriormente, posee fortaleza financiera, respaldada por los indicadores financieros demostrados; y posee características que la distinguen de la competencia, denotando su ventaja competitiva frente a las demás cooperativas. Si bien existen algunos aspectos que debe mejorar con respecto a los competidores, también posee condiciones que la ubican como una cooperativa con una posición competitiva sólida.

Crecimiento del mercado: este es un factor de poco control para la entidad en estudio, dadas las condiciones del ambiente externo y con relación a las últimas tendencias, es evidente que el sector del microcrédito está en progreso, actualmente se da mucha importancia al emprendimiento y fomento a la actividad productiva, atención a sectores vulnerables, finanzas populares, lo que favorece significativamente a la cooperativa, cuya razón de ser es el microcrédito.

Con estos referentes, se ubicó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” de la siguiente manera: posición competitiva sólida: con valores promedio alentadores tanto para la fortaleza financiera como para la ventaja competitiva; crecimiento rápido del mercado. El cuadro Nro. 23 resume lo anterior y

permite detectar la ubicación de la cooperativa, con respecto a la matriz de la estrategia principal, según esta ubicación resultan el tipo de estrategias recomendadas

CUADRO Nro. 27
MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”

Elaborado por: La Autora

Según los resultados de la **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción** –(PEEA) y la **Matriz de la Estrategia Principal** (MEP), se determinó que la Cooperativa tiene una buena posición estratégica, por lo que se recomiendan estrategias competitivas que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y fortalecer aquellos aspectos que le denotan una ventaja competitiva; y, dadas las condiciones del sector, se sugieren estrategias de crecimiento, que le permitan aprovechar la creciente demanda.

La estrategia de diversificación concéntrica puede instrumentarse a través de la oferta de servicios financieros innovadores, con nuevos productos, o mejorando y desarrollando los existentes, lo cual tiene que ver con el desarrollo de productos, y en forma paralela, se estaría mejorando la penetración en el mercado; de igual manera, las alianzas estratégicas, para fortalecer vínculos interinstitucionales con entidades financieras con una trayectoria importante y gran presencia en el mercado local.

CUADRO Nro. 28
TIPOS DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la participación en el mercado del producto financiero actual –micro crédito-, mediante un plan de marketing. - Destinar recursos para publicidad. - Mejorar el servicio a las (os) socias (os), flexibilizando la oferta y condiciones de recuperación de créditos.
DESARROLLO DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar el producto financiero en nuevas áreas geográficas de la ciudad. - Realizar un análisis de la competencia para identificar sus ventajas competitivas - Realizar un análisis del mercado financiero a través de encuestas.
DESARROLLO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas de productos financieros mediante el mejoramiento del servicio o la oferta de productos nuevos. - Capacitar al personal - Mejorar el nivel tecnológico en los procesos de créditos.
INTEGRACIÓN HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con importantes instituciones. - Realizar seguimiento de procesos de crédito - Medir el nivel de aceptación a los procesos de los servicios ofertados.
DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la venta de productos financieros relacionados. - Evaluar los criterios de los clientes de forma permanente - Realizar monitoreo secuenciales

Fuente: Gráfico 23 y Cuadro Nro. 32

Elaboración por: La Autora

Las estrategias identificadas en el cuadro Nro. 14 así como aquellas que se derivaron de la matriz FODA son las recomendadas para iniciar el proceso de crecimiento y desarrollo sostenido de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” de la ciudad de Riobamba.

El análisis realizado mediante las diferentes matrices (FODA, PEEA y EP) dio lugar al planteamiento de una serie de estrategias, resultado del estudio comparativo de factores tanto internos como externos; estrategias que fueron seleccionadas y priorizadas para establecer su planificación operativa y concretar su ejecución. La priorización obedece a la necesidad de seleccionar aquellas estrategias que garantizan su ejecución en niveles importantes por contar con los recursos necesarios y las capacidades organizacionales para su cumplimiento.

3.2.5. Selección de estrategias

Las estrategias sugeridas en base a los resultados del análisis de las diferentes matrices que anteceden, involucran un conjunto de estrategias que representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; sin embargo en esta parte es necesario seleccionar las estrategias que deberían implantarse, la selección de estas estrategias obedece a principios de capacidad organizacional, disponibilidad de recursos financieros y humanos para planear su ejecución, así como la necesidad de emprender acciones que permitan mejorar la imagen de la cooperativa, ofertar servicios innovadores, captación de mercado y otros; no obstante, el seguimiento y evaluación periódica del plan estratégico, permitirá la incorporación de nuevas estrategias que garanticen el éxito tanto del plan como el desarrollo sostenido de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”.

Las estrategias sugeridas mediante el análisis de la Matriz FODA (Cuadro **Nro. 14**) están incluidas en cada uno de los Planes Operativos Anuales y distribuidas en el primero, segundo y tercer año considerando la capacidad institucional, la complejidad de la estrategia y la necesidad de su implementación; de tal manera que, en el primer año se incluyeron todas las estrategias DO, es decir aquellas que aprovechando las oportunidades, permitirán superar las debilidades; y una estrategia DA (Debilidad Amenaza) que siendo dos factores negativos no reviste mayor complejidad al momento de implementarla; para el segundo año, se consideraron el resto de

estrategias DA, ya que durante el primer año de ejecución del plan estratégico se preparan las condiciones institucionales para su implementación. Finalmente, en el tercer año se ubicaron las estrategias FO, ya que combinan factores positivos (Fortalezas y Oportunidades) y su implementación podría aplazarse, sin embargo, el seguimiento permanente del plan estratégico permitirá evaluar la conveniencia y factibilidad de implementar estas estrategias en forma anticipada o de ir las ajustando de acuerdo a las condiciones externas e internas que se vayan presentando.

Las estrategias resultantes del análisis de la matriz PEEA y de la Matriz de la Estrategia Principal están subsumidas en las anteriores, así: las estrategias de *penetración en el mercado* están incluidas en el plan de marketing sugerido para el segundo año del plan operativo general a excepción de la acción estratégica: *mejorar el servicio a las (os) socias (os), flexibilizando la oferta y condiciones de recuperación de créditos*, ya que está incluye aspectos de interés, montos, plazos, seguro familiar, seguro de desgravamen, atención médica y otros; aspectos para los cuales la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” no está en capacidad de atender actualmente; requiere implementar y ejecutar el presente plan estratégico, lo que le permitirá captar más socios capitalistas, generar y desarrollar una cultura de pago oportuno para contar siempre con buenos niveles de liquidez, entre otros resultados positivos y entonces sí, analizar la posibilidad de implementar dichas mejoras.

La estrategia de *desarrollo del mercado* incluye la promoción del producto financiero en nuevas áreas geográficas, aspecto que es tomado en cuenta en el plan de marketing a implementarse en el segundo plan operativo; finalmente las estrategias de *desarrollo del producto y diversificación concéntrica* y sus respectivas acciones estratégicas se circunscriben en el estudio de factibilidad inmerso también en el plan operativo para el segundo año. Entonces, las acciones estratégicas consideradas en la operatividad del plan son las siguientes:

1. Proyecto de fortalecimiento orgánico-funcional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”. que contemple: estructura orgánica (creación del puesto para personal de cobranzas) y documentos legales como: manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento interno, código de ética, entre otros.
2. Plan de marketing para: posicionar la imagen de la Cooperativa y su producto micro-financiero; analizar la factibilidad de ofertar nuevos productos y servicios acordes a las demandas del mercado y a las capacidades institucionales; ampliar la cobertura geográfica con los servicios financieros de la entidad; incentivar la creación de nuevos centros comunitarios que alberguen a personas emprendedoras.
3. Proyecto para fortalecer los vínculos interinstitucionales de beneficio mutuo con organismos no gubernamentales.
4. Plan de capacitación continua dirigido al personal administrativo y a las (os) socias (os) de la Cooperativa en mención. Los temas sugeridos para la capacitación son: cooperativismo, solidaridad, liderazgo, emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición social de cuentas.
5. Eventos de sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas.
6. Diseño e implementación de un sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa.

3.2.6 Alternativas estratégicas

En este apartado se expresan en forma general las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias identificadas, más adelante, en el Plan Operativo se especificarán con mayor detalle las mismas:

- Diseñar y aprobar la estructura orgánico-funcional, el Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Código de Ética para regular el desempeño de la entidad financiera (hasta finales del primer semestre del primer año de ejecución).
- Elaborar, aprobar y ejecutar un plan de capacitación continua y sistemática en temas de interés, para mejorar el desempeño del personal administrativo de la entidad y desarrollar el espíritu emprendedor de las (os) socias (os) y la cultura del pronto pago (hasta finales del primer año).
- Diseñar y aplicar un sistema informático para automatizar los procesos contables de la Cooperativa (hasta finales del primer año).
- Realizar el estudio de factibilidad para innovar y diversificar la oferta de servicios y productos financieros (hasta fines del primer semestre del segundo año).
- Realizar campañas promocionales de los servicios que ofrece la Cooperativa y despertar el interés por el emprendimiento productivo (permanente, durante el período de vigencia del plan estratégico).
- Establecer y fortalecer los vínculos con organismos no gubernamentales para desarrollar el micro crédito como opción alternativa de apoyo a los sectores vulnerables de la ciudad (permanente, durante el período de vigencia del plan estratégico).
- Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras de igual naturaleza que operan en la ciudad, para recibir asesoría y apoyo (permanente, durante la vigencia del plan estratégico).

3.2.7 Lineamientos para el monitoreo y seguimiento del plan estratégico

Básicamente el plan estratégico de desarrollo de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, contiene las estrategias que deben implementarse para generar un desarrollo sostenido en las diferentes áreas. El plan para que tenga éxito, debe ser monitoreado en sus acciones y evaluado en el resultado de dichas acciones. En este contexto, se proponen algunos lineamientos que deben ser considerados para

llevar a cabo un correcto seguimiento del plan y garantizar altos niveles de cumplimiento.

- a. Estructurar equipos de trabajo y designar responsables.
- b. Establecer tiempos para el cumplimiento de las acciones estratégicas.
- c. Definir, mediante un cronograma, los tiempos de elaboración por fases y las fechas de control y supervisión.
- d. Levantar un informe con evidencias del cumplimiento de las tareas asignadas.
- e. Comprobar el cumplimiento de las fechas de inicio y fin de la acción estratégica.
- f. Comprobar los niveles de participación, involucramiento y compromiso de los responsables e integrantes de los equipos.
- g. Verificar el impacto/aporte de la actividad (acción estratégica) a la entidad financiera.

3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

La hipótesis o supuesto inicial del proyecto, sujeto a comprobación con el desarrollo de la investigación tiene el siguiente enunciado:

La falta de una planificación estratégica para el desarrollo empresarial de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” del cantón Riobamba, Provincia Riobamba no le ha permitido a esta organización desarrollar eficaz y eficientemente sus actividades.

Para la verificación de la hipótesis se apoyó en los datos obtenidos en la encuesta realizada a cada grupo de los informantes clave y en los fundamentos teóricos expuestos en el marco teórico.

Para ello se consideraron los mayores porcentajes y los datos más significativos, que ponen de relieve la realidad del fenómeno investigado como: percepción de las(os) socias (os) respecto a la calidad del servicio ofertado por la entidad, relación interpersonal y niveles de comunicación entre el personal administrativo y socias (os); interés de Las(os) socias (os) por acceder a planes de capacitación propuestos por la entidad; presencia de liderazgo y administración estratégica por parte de los directivos y calidad del ambiente interno; estos aspectos permitieron comprobar la hipótesis de trabajo planteada.

Luego de haber demostrado la hipótesis planteada, de haber analizado la totalidad de información relacionada con la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”, de haber diseñado, evaluado y seleccionado las alternativas de cambio para concretar el Plan Estratégico, se llega a establecer las conclusiones y recomendaciones más importantes.

3.4. PLAN DE ACCIÓN

3.4.1. Proyectos de cambio y resultados esperados

El Plan Estratégico tiene un período de ejecución de tres años, en el Plan Operativo General se distribuye las acciones estratégicas, derivadas en proyectos o actividades para cada uno de los años, de acuerdo a su prioridad, importancia y necesidad de implementación; de tal forma que la Cooperativa, vaya superando sus debilidades más preocupantes así como procurando evitar o disminuir el impacto de las amenazas; para luego sí poder desarrollar y potenciar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, de manera que se pueda lograr el desarrollo institucional y por ende, el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro del logro de la visión institucional.

CUADRO Nro. 29
PLAN OPERATIVO GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA.”

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS		
PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
<ul style="list-style-type: none"> - Definir su estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos. - Capacitación continua para personal administrativo y socias (os), en temas de cooperativismo, solidaridad, liderazgo, auto emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc. - Sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa. - Sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas. - Actualización en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios. - Crear nuevos productos financieros innovadores y accesibles a las socias (os). - Incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para las(OS) socias (os). 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener apoyo de organismos no gubernamentales. - Ampliar la cobertura hacia otros sectores geográficos de la ciudad. - Fomentar la creación de nuevos centros que den cabida a personas que se dedican a los emprendimientos.

Fuente: Plan operativo General

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el cuadro anterior se detalla el plan operativo para cada uno de los años de ejecución del plan estratégico, en el cual se indica los objetivos estratégicos que se pretenden cumplir en el año, así como las estrategias y las actividades necesarias para implementar dicha estrategia, indicando el responsable de la implantación de las estrategias y el plazo establecido para el efecto.

La implantación es la parte más importante de la Planificación Estratégica , ya que lleva a cabo las estrategias formuladas y seleccionadas en base a todos los análisis necesarios; sin embargo, la implantación moviliza el uso de recursos humanos, materiales, tecnológicos y monetarios; por lo que la Planificación Estratégica para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” tiene un costo aproximado de US\$13.137,00; monto que ha sido calculado en base a estimaciones de precios actuales en el mercado, de cada una de las actividades sugeridas y cuyo detalle se encuentra en el (Ver Anexo 4).

CUADRO Nro. 30

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA” - PRIMER AÑO

<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la estructura orgánico-funcional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”. - Fomentar la capacitación permanente y sistemática, tanto al personal que labora en la Cooperativa como a las(os) socias (os). 						
Situación de partida	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto	Resultados esperados
La Cooperativa no cuenta con un organigrama ni manuales.	Definir la estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos.	Contratación de un asesor en Recursos Humanos y un Asesor Jurídico. Diseño organizacional. Elaboración de documentos. Socialización y aprobación.	Gerente	Tres meses	\$4.812	La Cooperativa dispone de un organigrama y sus respectivos manuales para orientar su desempeño eficiente.
El personal administrativo y socios no reciben capacitación permanente.	Plan de capacitación continua para personal administrativo y socias (os) .	Contratación de Facilitadores. Sondeo de requerimientos. Elaboración de material. Reproducción. Inscripción de participantes.	Consejo de Administración	Medio mes	\$675	Los integrantes de la Cooperativa reciben capacitación continua en temas de interés.
La Cooperativa tiene definido un proceso contable ni posee un software acorde a las necesidades.	Implementación de un sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa.	Contratación de Ing. en Sistemas Diagnóstico de las necesidades de la Cooperativa. Diseño, programación, prueba y depuración. Puesta en marcha.	Consejo de Vigilancia	Tres meses	\$3.000	La Cooperativa tiene definido un proceso contable y dispone de un sistema computarizado para el efecto.
Existen socias (os) que no pagan oportunamente y la Cooperativa no dispone de facilidades para la recuperación de créditos.	Plan de capacitación continua para personal administrativo y socias (os) , para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas.	Charla con expertos en motivación. Videos. Conferencias y talleres grupales.	Gerente	Un mes	\$100	Las socias (os) han desarrollado la cultura del pronto pago.
El personal administrativo desconoce las nuevas normas de control financiero.	Plan de capacitación continua para personal administrativo y socias (os) , en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo.	Visita personal a los asesores del SRI-Riobamba. Consultas virtuales (información actualizada del internet).	Consejo de Vigilancia	Medio mes	\$150	El personal administrativo está actualizado en cuanto a las nuevas normativas vigentes de control financiero.

Fuente: Plan operativo anual

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En Base a la planificación operativa para el primer año en el cual se pretende:

- Definir su estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos.
- Capacitación continua para personal administrativo y **socias (os)**, en temas de cooperativismo, solidaridad, liderazgo, auto emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc.
- Sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa.
- Sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas.
- Actualización en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo.

Se plantean los siguientes objetivos:

- Fortalecer la estructura orgánico-funcional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”.
- Fomentar la capacitación permanente y sistemática, tanto al personal que labora en la Cooperativa como a las(os) socias (os).

Para lo cual están establecidas en el cuadro anterior las diversas estrategias que van a permitir el cumplimiento de las mismas.

CUADRO Nro. 31

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA” - SEGUNDO AÑO

<p>☞ Mejorar la posición competitiva de la cooperativa</p> <p>☞ Fomentar el trabajo comunitario de Las socias (os) de la Cooperativa.</p>						
Situación de partida	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto	Resultados esperados
En el medio no es conocida la Cooperativa ni sus servicios financieros.	Difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios.	Contratación de un asesor de Marketing. Estudio inicial o diagnóstico. Elaboración del plan de marketing. Socialización, aprobación, ejecución.	Gerente	Dos meses	\$1.100	En el mercado local se conoce ampliamente la Cooperativa y sus servicios y se ha posicionado en el mercado objetivo.
Existe únicamente un producto financiero que es el microcrédito productivo y Las(os) socias (os) demandan nuevos productos.	Lanzar nuevos productos financieros innovadores(os) y accesibles a las socias (os).	Estudio de factibilidad. Diseño de nuevos productos financieros. Lanzamiento. Publicidad.	Consejo de Administración	Tres meses	\$1.100	Se ofertan nuevos productos y servicios financieros, que permitirán captar más socias (os)
Existe abandono del sector productivo por falta de apoyo gubernamental y privado.	Incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para las(os) socias (os).	Charlas de sensibilización. Conferencias con expertos. Videos.	Gerente	Una semana	\$300	Se concientiza a Las(os) socias (os) y a sus familias sobre la necesidad de dedicarse a la actividad productiva para generar empleo y sustento propio.

Fuente: Plan Operativo Anual

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En Base a la planificación operativa para el segundo año en el cual se pretende:

- Difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios.
- Crear nuevos productos financieros innovadores y accesibles a las(os) socias (os).
- Incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para las(os) socias (os).

Se plantean los siguientes objetivos:

- Mejorar la posición competitiva de la cooperativa
- Fomentar el trabajo comunitario de las(os) socias (os) de la Cooperativa.

Para lo cual en el cuadro anterior se detalla ampliamente las estrategias que van a permitir el cumplimiento de los mismos, para fortalecer la imagen de la Cooperativa objeto de estudio.

CUADRO Nro. 32
PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA.” - TERCER AÑO

<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la creación de nuevos productos financieros para ampliar su captación de mercado. - Fortalecer los vínculos interinstitucionales de apoyo mutuo con organismos gubernamentales y no gubernamentales. - Ampliar su cobertura geográfica mediante la creación de centros comunitarios en otros sectores de la ciudad. 						
Situación de partida	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto	Resultados esperados
No se aprovechan las relaciones con organismos no gubernamentales para obtener apoyo.	Obtener apoyo de organismos no gubernamentales.	Reunión de trabajo con los representantes de los organismos como ECLOF. Elaboración de convenios. Firma de convenios de cooperación mutua.	Gerente	Una semana	\$100	Se fortalecen las relaciones con organismos no gubernamentales y se obtiene apoyo para el microcrédito como mecanismo de fomento al sector productivo.
La Cooperativa tiene amplia cobertura geográfica pero puede extenderse aún más.	Ampliar la cobertura hacia otros sectores geográficos de la ciudad.	Diagnóstico de la posible demanda, mediante visitas a otros sectores geográficos. Elaboración de la propuesta. Socialización y aprobación. Ejecución de la propuesta.	Consejo de Administración	Un mes	\$900	La Cooperativa amplía su cobertura hacia otros sectores de la ciudad.
La Cooperativa mantiene 8 centros, apoyando la actividad económica de los asociados de diferentes sectores.	Fomentar la creación de nuevos centros que den cabida a personas que se dedican a los emprendimientos en la provincia de Chimborazo.	Diagnóstico de la posible demanda, mediante visitas a sectores geográficos de la provincia. Estudio de factibilidad. Elaboración de la propuesta. Socialización y aprobación. Ejecución.	Gerente, Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración	Un mes	\$900	La Cooperativa crea nuevos centros ampliando su cobertura geográfica.

Fuente: Plan Operativo Anual

Elaborado por: La Autora

Sobre la base de la planificación operativa para el tercer año en el cual se pretende:

- Obtener apoyo de organismos no gubernamentales.
- Ampliar la cobertura hacia otros sectores geográficos de la ciudad.
- Fomentar la creación de nuevos centros que den cabida a personas que se dedican a los emprendimientos

Se plantean los siguientes objetivos:

- Impulsar la creación de nuevos productos financieros para ampliar su captación de mercado.
- Fortalecer los vínculos interinstitucionales de apoyo mutuo con organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Ampliar su cobertura geográfica mediante la creación de centros comunitarios en otros sectores de la ciudad.

Para lo cual en el cuadro anterior se detalla ampliamente las estrategias que van a permitir el cumplimiento de los mismos para fortalecer la imagen de la Cooperativa, objeto de estudio.

3.4.2. Cronograma general de implantación

CUADRO Nro. 33
CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

ESTRATEGIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<ul style="list-style-type: none"> - Definir su estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos. - Capacitación continua para personal administrativo y socias (os), en temas de cooperativismo, solidaridad, liderazgo, auto emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc. - Sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa. - Sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas. - Actualización en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo. 			
<ul style="list-style-type: none"> - Difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios. - Crear nuevos productos financieros innovadores y accesibles a (os) socias (os). - Incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para las(os) socias (os). 			
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener apoyo de organismos no gubernamentales. - Ampliar la cobertura hacia otros sectores geográficos de la ciudad. - Fomentar la creación de nuevos centros que den cabida a personas que se dedican a los emprendimientos 			

Fuente: Cronograma de implantación

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el cuadro anterior se establecen cada objetivo enmarcado para el tiempo en el que está previsto su cumplimiento.

Para el primer año los objetivos a cumplirse:

- Definir su estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos.
- Capacitación continua para personal administrativo y socias (os), en temas de cooperativismo, solidaridad, liderazgo, auto emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc.
- Sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa.
- Sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas.
- Actualización en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo.

Para el segundo año:

- Difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios.
- Crear nuevos productos financieros innovadores y accesibles a (os) socias (**os**).
- Incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para (os) socias (os).

Para el tercer año:

- Impulsar la creación de nuevos productos financieros para ampliar su captación de mercado.

- Fortalecer los vínculos interinstitucionales de apoyo mutuo con organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Ampliar su cobertura geográfica mediante la creación de centros comunitarios en otros sectores de la ciudad

3.4.3. Recursos Destinados

CUADRO Nro. 34
PRESUPUESTO APROXIMADO DE LOS PLANES OPERATIVOS POR
ACCIÓN ESTRATÉGICA: PRIMER AÑO

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD	CÁLCULO	TOTAL
Proyecto para definir la estructura orgánica y funcional y sus manuales y reglamentos.	Asesor en RR.HH. Diseño organizacional	8 horas/día x 15 días hábiles x \$15/hora	1.800
	Asesor legal: Reglamento interno, código de ética	8 horas/día x 10 días hábiles x \$15/hora	1.200
	Socialización y aprobación: Gastos de logística, copias.	\$1,5 x socia x 192 socias (os) \$3,0 x personal administrativo X 8	288 24
	Gastos de publicación: Folletería	\$5,0 x folleto x 300	1.500
Plan de capacitación continua.	Facilitador: Dos eventos en el año	\$25/hora x 10 horas	250
	Material: Publicación de folletos, lápices, tiza, etc.	\$2/participante x 200 participantes	400
	Publicidad del evento: Hojas volantes, trípticos, etc.	\$0,05/hoja volante x 500 hojas	25
Diseño e implementación de un sistema contable computarizado.	Diseño e implantación del sistema		3.000
Evento de sensibilización socias y socios capitalistas.	Elaboración de material publicitario: Folletería, hojas volantes, etc.	\$0,25/socia x 192 socias (os) 200 hojas volantes y 30 carteles	48 22
	Asesor-motivador: Charlas	\$15/hora x 2 horas	30
Actualización en las nuevas normas de control financiero.	Obtención de información actualizada: Internet, copias.	20 horas de internet a \$0,80/hora 50 copias x 0,02/hoja	17
	Asesoría en el SRI respecto al tema: visita	Movilización en taxi: \$3	3
	Asesor en normas de control financiero	\$15/hora x 2 horas	30
	Socialización	\$0,50/socia x 200 socias (os)	100
TOTAL			\$ 8.737

Fuente: Presupuesto aproximado de los planes operativos

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el cuadro anterior se presupuestan los recursos económicos, que se invierten en cada acción estratégica para el año 1, que asciende a \$ 8.737, esto permite contar con el dinero identificando la fuente de financiamiento, el presupuesto es indispensable para el cumplimiento de la planificación.

CUADRO Nro. 35
PRESUPUESTO APROXIMADO DE LOS PLANES OPERATIVOS POR
ACCIÓN ESTRATÉGICA: SEGUNDO AÑO

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD	CÁLCULO	TOTAL
Plan de marketing.	Asesor en marketing: Estudio y elaboración del plan de marketing.	6 horas/día x 15 días hábiles x \$10/hora	900
	Socialización: Copias	\$1/folleto x 200 folletos	200
Estudio de factibilidad para crear nuevos productos financieros.	Asesor en marketing: Estudio de factibilidad	6 horas/día x 15 días hábiles x \$10/hora	900
	Publicidad: hojas volantes, trípticos.	\$0,50 hojas volantes o trípticos x 200	100
	Cuñas radiales	\$5/cuña radial x 20	100
Jornadas de trabajo comunitario	Taller anual: Charlas, conferencias, videos.	\$1,5/socia x 200 socias (os)	300
TOTAL			\$ 2.500

Fuente: Presupuesto aproximado de los planes operativos

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el cuadro anterior se presupuestan los recursos económicos, que se invierten en cada acción estratégica para el año 2, que asciende a \$ 2500, esto permite contar con el dinero identificando la fuente de financiamiento, el presupuesto es indispensable para el cumplimiento de la planificación.

CUADRO Nro. 36
PRESUPUESTO APROXIMADO DE LOS PLANES OPERATIVOS POR
ACCIÓN ESTRATÉGICA: TERCER AÑO

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD	CÁLCULO	TOTAL
Proyecto para obtener apoyo de ONG	Gastos de logística: Movilización, llamadas telefónicas	Gastos de movilización: \$30 Gastos teléfono: \$25	55
	Reunión de trabajo con ONG	Gastos logística	45
Proyecto para ampliar cobertura.	Asesor: Estudios previos y visitas	4 horas/día x 20 días hábiles x \$10/hora	800
	Socialización: gastos de logística	\$0,50/socia x 200 socias (os)	100
Proyecto para fomentar la creación de nuevos centros.	Asesor: Estudio de factibilidad	4 horas/día x 20 días hábiles x \$10/hora	800
	Socialización	\$0,50/socia x 200 socias (os)	100
TOTAL			\$ 1.900

Fuente: Presupuesto aproximado de los planes operativos (Tercer año)

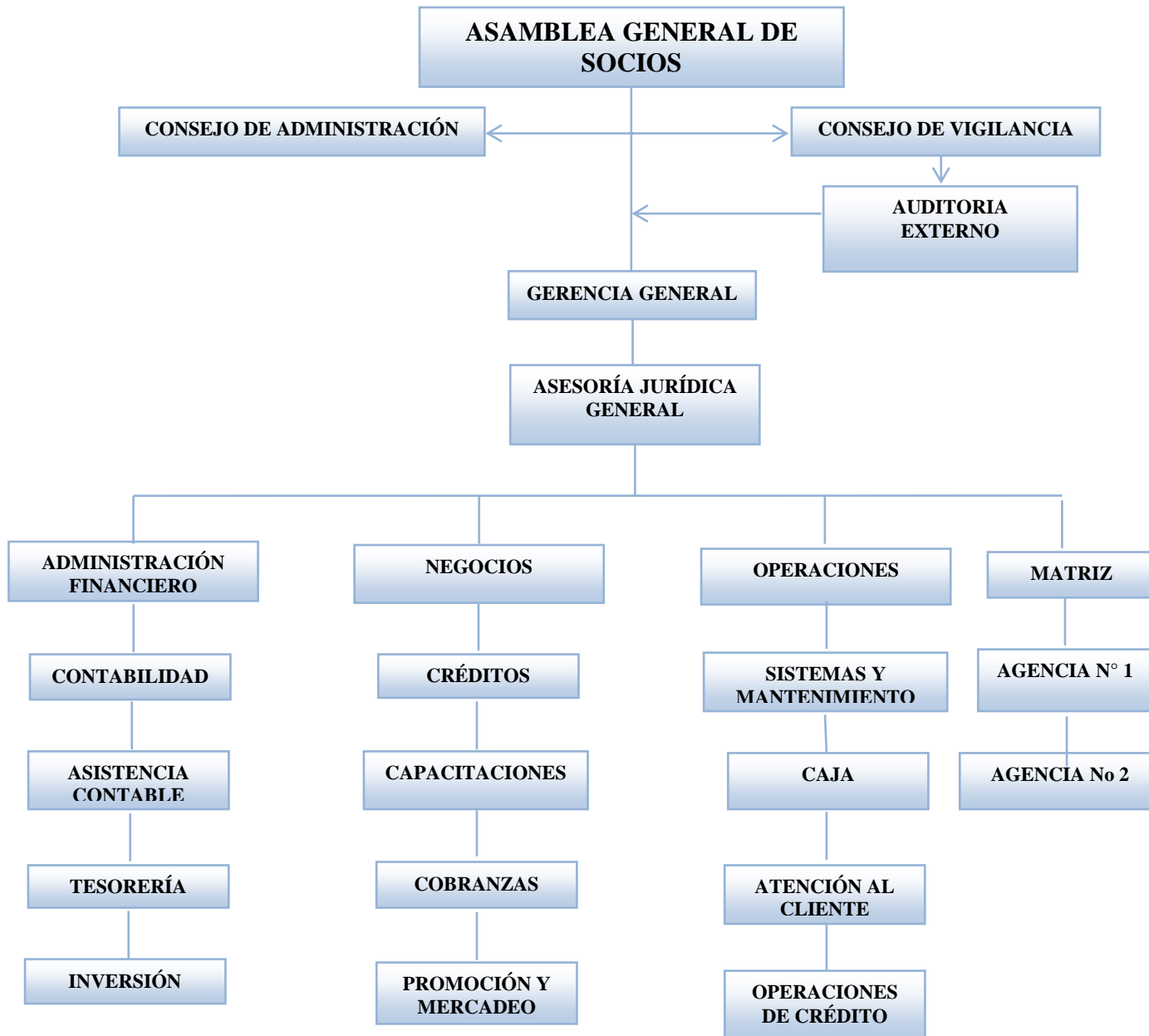
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el cuadro anterior se presupuestan los recursos económicos, que se invierten en cada acción estratégica para el año 3, que asciende a \$ 1900, esto permite contar con el dinero identificando la fuente de financiamiento, el presupuesto es indispensable para el cumplimiento de la planificación.

3.4.4. Estructura organizativa

GRÁFICO Nro. 9
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA.”



Fuente: Organigrama estructural propuesto

Elaborado por: La Autora

3.4.5. Sistema de seguimiento y evaluación

CUADRO Nro. 37
MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

ESTRATEGIAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Definir su estructura orgánico-funcional y sus manuales y reglamentos. - Capacitación continua para personal administrativo y socias (os), en temas de cooperativismo, solidaridad, liderazgo, auto emprendimientos, proceso administrativo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc. - Sistema contable computarizado acorde a la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa. - Sensibilización para desarrollar la cultura del pago oportuno y captar más socios capitalistas. - Actualización en las nuevas normas de control financiero para personal administrativo. 	<p>Informe</p> <p>Asistencia, informes, fotos, certificados</p> <p>Informes contables a tiempo y con cortes para tomas de decisiones</p> <p>Número de socios capitalistas</p> <p>Informe de sociabilización</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Difundir a todo nivel la existencia de la Cooperativa y de sus servicios. - Crear nuevos productos financieros innovadores y accesibles a las socias (os). - Incentivar la dedicación al sector productivo como fuente de sustento para las socias (os). 	<p>Informe de sociabilización</p> <p>Informe de análisis de investigación de mercado</p> <p>Informe de análisis con socios</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener apoyo de organismos no gubernamentales. - Ampliar la cobertura hacia otros sectores geográficos de la ciudad. - Fomentar la creación de nuevos centros que den cabida a personas que se dedican a los emprendimientos 	<p>Convenios</p> <p>Informe de análisis, informe de incremento de cobertura</p> <p>Base de datos de emprendimientos que apoya la institución.</p>

Fuente: Matriz de evaluación y seguimiento

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Se ha realizado un análisis sistemático de cada estrategia para diseñar un seguimiento adecuado y de esa forma segura sus resultados. El seguimiento permitirá identificar el nivel de cumplimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

❖ CONCLUSIONES

Luego del análisis e interpretación de los datos recopilados mediante los instrumentos de investigación, se arribó a las siguientes conclusiones:

- La “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” de la ciudad de Riobamba es de reciente creación y carece de una planificación estratégica. El grado de desarrollo y crecimiento que ha experimentado desde su creación responde a la administración de sus directivos ejercida con escaso criterio técnico-especializado. Las(os) socias (os) de la Cooperativa son gente joven, dinámica, con un espíritu emprendedor, que tienen desarrollada la cultura del ahorro y del pago oportuno, a pesar de sus limitaciones económicas; es decir priorizan sus obligaciones financieras; además son leales con la entidad al no mantener créditos con otras instituciones. Estas características de Las socias (os) deben ser aprovechadas al máximo mediante planes y acciones concretas que beneficien mutuamente tanto a las(os) socias (os) como a la Cooperativa.
- La Cooperativa no cuenta con la declaración de objetivos y políticas que orienten su accionar, pues sus directivos no tienen conocimiento real del entorno, por lo tanto no pueden definir estrategias apropiadas para enfrentar la competencia que cada vez aumenta ganando terreno en el mercado potencial.
- Las(os) socias (os) de la Cooperativa tienen una buena imagen de los servicios que oferta, pues consideran que la calidad del servicio es bueno. Sin embargo, esta apreciación de Las(os) socias (os) podría variar en forma positiva o negativa, dependiendo de la atención que se le brinde a este aspecto por parte de los directivos de la entidad.

- Las(os) socias (os) consideran que los administrativos y directivos de la institución deben elevar sus niveles de responsabilidad y compromiso con la función que desempeñan al servicio de las(os) socias (os) de la Cooperativa. Los servicios que actualmente oferta la Cooperativa no son suficientes, las(os) socias (os) requieren de otros servicios adicionales como la capacitación, y la diversificación de los productos financieros, los que a su vez le permitirían a la cooperativa competir en el mercado local con otras entidades similares.
- El entorno externo en el que se desenvuelve la cooperativa contiene aspectos legales, económicos, sociales y tecnológicos que la afectan de manera importante, y esta afección puede ser positiva o negativa, clasificándose en oportunidades y amenazas, respectivamente. Entre las que se puede mencionar, las nuevas disposiciones legales para las entidades financieras, la nueva tendencia financiera orientada al microcrédito, incremento de la competencia, políticas gubernamentales orientadas al impulso de la actividad productiva y emprendimientos.
- La cooperativa cuenta con fortalezas importantes que denotan la buena gestión de los directivos en ciertos aspectos, como: atención oportuna en las solicitudes de crédito, disponibilidad eficiente de los recursos materiales y económicos que tiene la cooperativa, preparación académica de los administrativos acorde a las necesidades de la entidad, ratios financieros positivos; entre otras.
- Existen ciertas debilidades importantes de considerar, las que han sido tomadas en cuenta para el planteamiento de los objetivos y estrategias, limitada capacitación para administrativos y **socias (os)**, inestabilidad en el personal de cobranza, deficiente coordinación con los centros comunitarios, etc.
- La elaboración del Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” es el resultado del trabajo conjunto de la tesista, autora del presente tema investigativo, y de los administrativos de la cooperativa, quienes mediante reuniones permanentes han permitido ir cumpliendo con cada uno de los procesos sugeridos en la dirección estratégica.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones, se puede sugerir lo siguiente:

- Aprovechar el espíritu emprendedor y de colaboración de las(os) **socias (os)**, para involucrarlos en procesos participativos de planificación que eleven su compromiso y responsabilidad para con la Cooperativa.
- Fortalecer el desarrollo de la cultura del ahorro y del pago de obligaciones de las(os) socias (os), mediante premiaciones y estímulos.
- Realizar lecturas participativas permanentes del entorno competitivo de la Cooperativa, para reorientar acciones, retroalimentar procesos y redefinir las estrategias seleccionadas en los planes operativos anuales.
- Elevar la calidad del servicio ofertado a Las socias (os) de la Cooperativa, con la finalidad de ampliar la cobertura, captar más **socias (os)** y generar una buena imagen institucional.
- Elevar el nivel de compromiso y responsabilidad de las(os) socias (os), mediante jornadas de sensibilización y eventos de capacitación sobre el cooperativismo, la solidaridad, liderazgo, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc.
- Diagnosticar permanentemente las necesidades o demandas de los socias (os), considerando el cambio constante en las preferencias del mercado.
- Ejecutar las estrategias sugeridas en la presente propuesta de Plan estratégico, las mismas que responden al trabajo consensuado y participativo de los involucrados directos de la cooperativa.
- Dar el seguimiento y control oportuno a la ejecución de las estrategias, de manera que se pueda retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas oportunas; que aseguren el logro de los objetivos institucionales planteados.

RESUMEN

La presente tesis es la: “Elaboración de un plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito “nueva esperanza Ltda.” De la ciudad de Riobamba para el período 2011-2015. En toda organización deberán existir valores corporativos como son la ética, el compromiso con el cliente, la calidad, desarrollo del talento humano, competitividad, rentabilidad, productividad que deben estar ligadas con la misión y visión de las entidades. Se establecen los siguientes valores corporativos para su mejor desempeño laboral: cordialidad y total compromiso con el socio demostrado con la satisfacción del mismo. La propuesta está encaminada, entre sus prioridades estratégicas; fortalecer la estructura orgánico-funcional de la Cooperativa, fomentar el trabajo comunitario de los socios de la Cooperativa, mejorar la posición competitiva.

Una Matriz FODA que es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortaleza-Oportunidad), Estrategias DO (Debilidad-Oportunidad), Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza) y Estrategias DA (Debilidad-Amenaza). Se recomienda: Realizar lecturas participativas permanentes del entorno competitivo, para reorientar acciones, retroalimentar procesos y redefinir las estrategias seleccionadas en los planes operativos anuales y elevar la calidad del servicio ofertado a las socias (os) de la Cooperativa, con la finalidad de ampliar la cobertura, captar más socias (os) y generar una buena imagen institucional.

ABSTRACT

The following thesis proposes the: "Elaboration of a strategic plan for Nueva Esperanza Credit Union" from Riobamba for the period 2011-2015. Every company must have corporative values such as: Ethics, commitment with the customer, quality, personnel development, competitiveness, profitability, and productivity which must be linked to the mission and vision of the companies. For a better labor performance the following corporate values are established: cordiality to the cooperated member, total commitment to the partner, what is shown with his or her own satisfaction. The proposal is aimed to strengthen the organic and functional structure of the company, to encourage the company members' community work, and to improve the competitive position.

It was carried out a SWOT Matrix, which is considered an important setting tool that helps managers to create four different types of strategies, such as: SO (Strength-Opportunity), Strategies WO (Weakness-Opportunity), Strategies ST (Strength-Threats) Strategies. It is recommended to make permanent competitive participatory readings in order to reorient actions, feedback processes and redefine the selected strategies the year- operation plans contain, and to improve the quality service that is offered to the customers of the company, and in this way to generate a good corporate image.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel, (2004), Introducción a la Planificación Estratégica, 2^{da} Ed, S/C, Prisma.
- Aranda, Alcides, (2007), Planificación Estratégica Educativa, S/C, Cosmos.
- Charles, Hill; Gareth, Jones, (2003), Administración Estratégica, 3^{ra} Ed, S/C, McGraw-Hill.
- Cooperación de Estudios y Publicaciones (2008), Constitución Política del Ecuador, Quito.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” (2011) *Reglamento*. Riobamba.
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9^{na} Ed. México. Pearson Educación. Pág. 80.
- Freire, M. (2011). *Creación de un Scoring de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.* Pág. 6-7.
- Ginard, Efrén, (2002), Planificación Estratégica Urbana, S/C, Océano.
- Jordi, Xifra, (2005), Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, México, Pearson Educación.
- Cooperación de Estudios y Publicaciones (2012), Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario, Quito, CEP.

- Cooperación de Estudios y Publicaciones (2011). *Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Pág. 2 y 3.

WEBGRAFÍA

- <http://www.neticoop.org.uy/article1415.html>.
- <http://www.articuloz.com/planificacion-estrategica-articulos/5-pasos-para-hacer-un-analisis-estrategico-exitoso-2287875.html>.
- <http://asopymes.blogspot.com/2007/05/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas.html>
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?value=inflacion
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>.
- <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.htm>.
- <http://www.mailxmail.com/curso-economia-solidaria-colombia/valores-principios-fines-economia-solidaria>
- <http://upromkt.blogspot.com>
- <http://spanish.peopledaily.com.cn/31619/6303081.html>.
- <http://www.joseacontreras.net/44d.htm>
- <http://www.coodesco.com.co/institucional/editorial10/tabid/290/Default.aspx>.
- <http://asesoria.obolog.com/tipos-cooperativas-167102>
- <http://www.cebm.com.mx/newsletter/Planeacion.pdf>
- <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- <http://www.elprisma.com/estrategica/default6.asp>
- http://blogs.eluniversal.com.mx/wweblogs_detalle.php?p_fecha=2011-09-23&p_id_blog=88&p_id_tema=14826
- <http://www.ramos.utfsm.cl/doc/713/sc/7LaEvaluacionInterna.pdf>

- http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresa_un_nuevo_concepto
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa>
- <http://www.imperium.org.mx/2011/03/los-7-principios-del-Cooperativismo.html>.
- <http://www.miperiodicodigital.com/edicion2010/articulo.php?id=12509>
- <http://www.gbmarketin.net.html>
- <http://www.mailxmail.com/curso-las-organizaciones/objetivos-organizacionales-vision-mision>
- <http://www.mides.gub.uy/mides/text.jsp?contentid=10410&site=1&channel=blog>
- <http://es.scribd.com/doc/90431272/37/Seguridad-ciudadana-y-la-conflictividad-social>.
- <http://plandecuentas.com.co/que-es-solvencia.html>.
- <http://plandecuentas.com.co/que-es-solvencia.html>.
- <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/242/605>.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EntornoDeLaEmpresa>.
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de encuesta a socias (os) de la CAC “Nueva Esperanza Ltda.”

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA A SOCIAS (OS) DE LA CAC “NUEVA ESPERANZA LTDA.”

De la manera más comedida solicitamos a usted se digne contestar las siguientes preguntas, mismas que servirán para llevar a cabo una PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA LTDA.”

CRÉDITO

¿Por qué ahorra en esta institución?	¿Si pudiera ahorrar para que ahorraría?

Usted tiene crédito en otra institución		Monto del Crédito
1. Si		
2. No		

Forma de pago mensual	
1. 0 - 50	
2. 51 - 100	
3. 101 - 200	
4. 201 - 500	
5. 501 a 1000	

¿Para qué fue el crédito?	¿Por qué tiene crédito con esta institución?

RELACIÓN CON LA COOPERATIVA “NUEVA ESPERANZA LTDA.”

¿Qué le gusta más de la Cooperativa?	¿Qué le disgusta de la Cooperativa?

El servicio que presta la Cooperativa es:	
1.Malo	
2.Bueno	
3.Muy bueno	
4.Excelente	
¿Por qué?	

¿Cómo es la relación de Ud. con el personal administrativo de la Cooperativa?	
Mala	
Buena	
Muy buena	
Excelente	

¿Qué servicios adicionales le gustaría que preste la Cooperativa?

¿Qué sugerencias UD daría para obtener una mejora en el funcionamiento de la Cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

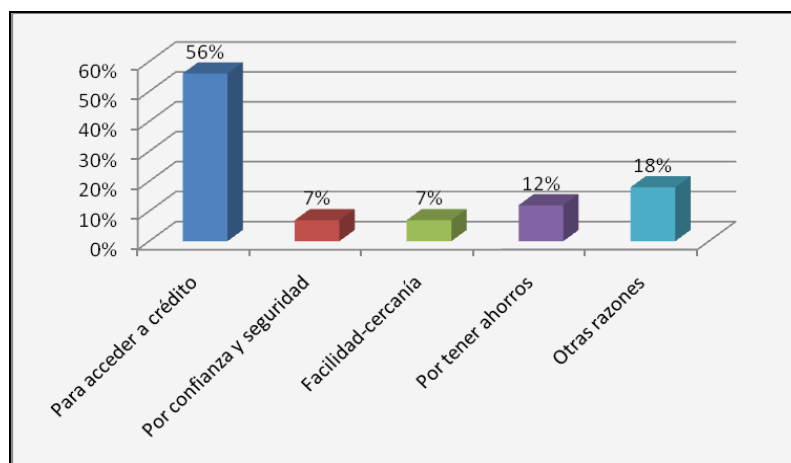
INTERPRETACIÓN

ENCUESTA APLICADA A LAS SOCIAS (OS)

La encuesta aplicada, se diseñó con el fin de determinar los aspectos socio-económicos que las caracterizan a Las socias (os) a las cuales presta servicios la Cooperativa en estudio, así como también, determinar el criterio que ellas tienen respecto de la gestión de la entidad financiera.

GRÁFICO Nro. 10

RAZONES PARA AHORRAR EN LA COOPERATIVA “NUEVA ESPERANZA LTDA.”



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Las razones que motivan el ahorro son muy importantes de conocer, ya que ellas determinan el porqué se manifiesta esa cultura de ahorro entre los socias (os), según la información obtenida el 56% de los socias (os), es decir la gran mayoría, manifiestan que mantienen sus ahorros en esta institución para acceder a créditos nuevos y por mantener un historial crediticio favorable; el resto sostiene razones como: por tener un monto ahorrado, por la facilidad que la cooperativa les brinda al enviar los técnicos hasta el domicilio para facilitarles sus operaciones de depósito; y una razón muy importante de resaltar es por la confianza y seguridad que les brinda.

CAPACIDAD DE PAGO

CUADRO Nro. 38

CRÉDITOS EN OTRA INSTITUCIÓN

CRÉDITOS EN OTRA INSTITUCIÓN	F	%
Si	73	38%
No	119	62%
TOTAL	192	100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Los resultados de esta interrogante ponen en evidencia que el 62% de socias (os) no tienen créditos con otras instituciones financieras, un porcentaje muy importante y significativo si lo comparamos con el porcentaje restante que si mantienen obligaciones financieras en otras entidades; lógicamente estos resultados configuran una fortaleza al analizar que la mayoría de socias (os) no tienen deudas ni compromisos financieros con otros bancos o cooperativas, razón que los convierte en socias (os) leales de la Cooperativa.

CUADRO Nro. 42
DESTINO DEL CRÉDITO

DESTINO DEL CRÉDITO	F	%
Vivienda	27	37%
Consumo	12	16%
Compra de Taxi	4	5%
Negocio	30	42%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación directa

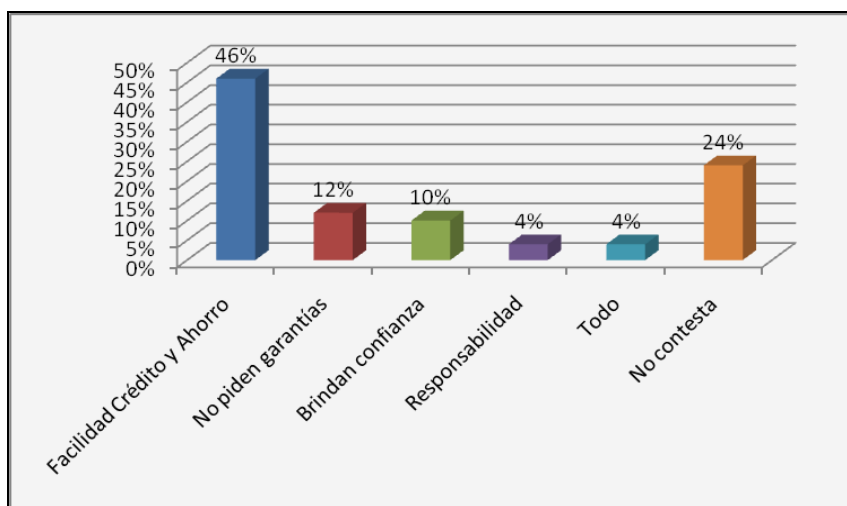
Elaborado por: La Autora

También se debe analizar el destino del crédito, toda vez que el 47% lo destinaron a la implementación y fortalecimiento de sus negocios propios; el 37% al mejoramiento de su vivienda; el 16% a consumo, rubro que abarca los gastos de salud, educación, alimentación y vestimenta. Como se puede advertir, los dineros obtenidos mediante crédito son destinados en su mayoría al mejoramiento de sus negocios, de sus viviendas préstamos lo que les permita generar un mejor nivel de vida tanto personal como familiar.

RELACIÓN CON LA COOPERATIVA

GRÁFICO Nro. 11

FACTORES POSITIVOS QUE LA SOCIA IDENTIFICA EN LA COOPERATIVA

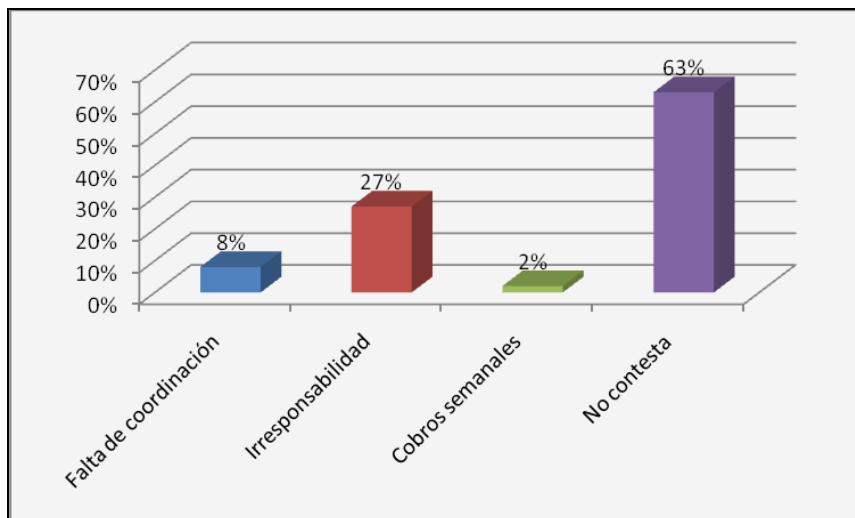


Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Al consultar a las socias (os) sobre los aspectos positivos que identifican en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda” los resultados no son del todo alentadores, el 46% manifiesta que son la facilidad de acceso a los créditos y al ahorro; el 24% prefieren no contestar, lo cual se asume como que *nada* les parece bueno, por lo que no advierten ningún aspecto positivo en la Cooperativa; el 12% manifiestan que no piden garantías lo cual lo asumen como algo positivo; el 10% dicen que brindan confianza sus directivos; el 4% sostiene que la responsabilidad de sus directivos y personal; y el 4% restante sostienen que *todo* es positivo.

GRÁFICO Nro. 12
FACTORES NEGATIVOS QUE LA SOCIA
IDENTIFICA EN LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

En cuanto a los aspectos negativos que Las socias (os) evidencian en la cooperativa, el 63% prefieren no contestar, lo cual se asume como que nada les disgusta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda”; el 35% lo relacionan con la gestión administrativa de la cooperativa y tan solo el 2% dice que le disgustan los cobros semanales. La preferencia por no contestar o emitir su criterio, configuran una seria debilidad en Las socias (os) de la Cooperativa que debe ser analizada en profundidad para establecer los mecanismos de mejora permanente y superación de falencias, las mismas que serán implementadas en el plan estratégico. Pues contar con socias (os) acríicas puede ser peligroso para la institución, toda vez que la opinión o criterio bajo parámetros de diagnóstico y evaluación son de mucha ayuda para enrumbar la gestión de los directivos hacia la consecución de objetivos institucionales, mejoramiento en la prestación de servicios e incremento de la imagen corporativa.

CUADRO Nro. 43
CALIDAD DEL SERVICIO

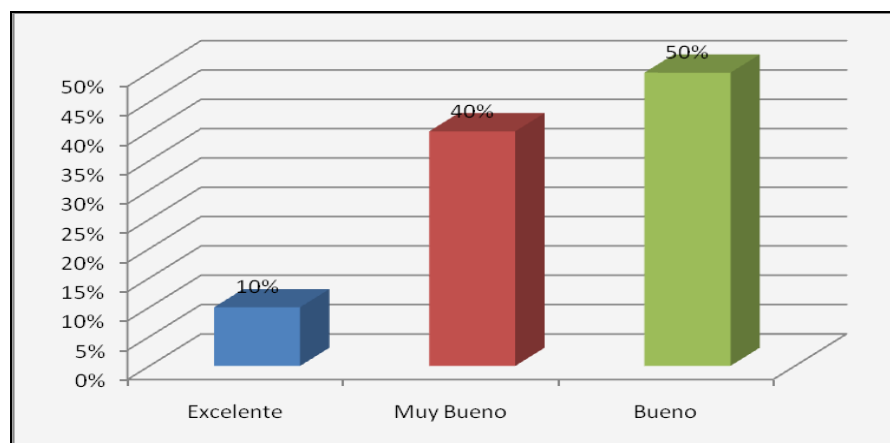
CALIDAD DEL SERVICIO	f	%
Excelente	23	12%
Muy Bueno	73	38%
Bueno	88	46%
Malo	8	4%
TOTAL	192	100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Se dio a Las socias (os) cuatro alternativas para catalogar a los servicios que ofrece la cooperativa, excelente, muy bueno, bueno y malo; los resultados obtenidos muestran que un porcentaje mayoritario califican como un servicio de calidad promedio lo que se configura una importante debilidad que debe ser superada mediante las estrategias alternativas de solución contenidas en el plan estratégico, ya que solamente el 12% manifiesta que los servicios de la Cooperativa son de *excelente* calidad; en tanto que el 4% restante dice que los servicios son *malos*.

GRÁFICO Nro. 13
RELACIÓN CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

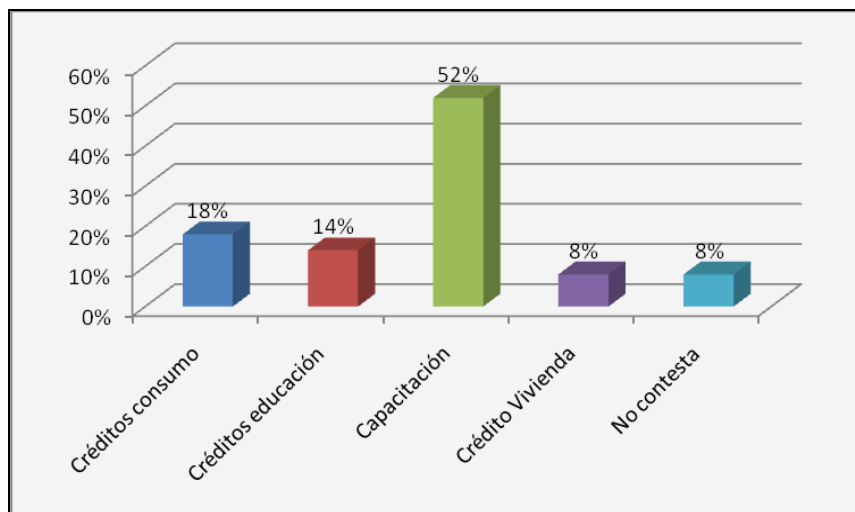


Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Es necesario reiterar que la imagen institucional depende en gran medida de la empatía que genere la relación entre los directivos, personal administrativo y los clientes de una institución. Esta empatía es el resultado de un trato amable, cortés, oportuno, de la agilidad en los trámites que hace el socio, etc.; del análisis de estos resultados se deduce que Las socias (os) están conformes con la Cooperativa y sus servicios, especialmente con la calidez con que son atendidas al momento de realizar sus trámites, El 50% encuestados manifiesta que las relaciones que mantienen con el personal administrativo **de la Cooperativa son buenas**; y el 40% manifiesta que **son muy buenas**.

GRÁFICO Nro. 14
SERVICIOS ADICIONALES QUE LES GUSTARÍA RECIBIR



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Los resultados obtenidos en esta interrogante demuestran que Las socias (os) demandan otro tipo de servicios de la cooperativa o el mejoramiento de los servicios actuales así se tiene que el 52% que es un porcentaje muy significativo esperan que la Cooperativa les apoye con eventos de capacitación para poder desarrollar el espíritu emprendedor y administrar de una mejor manera sus proyectos de inversión, el 40% solicita diversificación en los créditos y mayores plazos; entendiéndose que debido a su situación económica requieren ingresos para solventar otro tipo de necesidades como: educación, salud, consumo, etc.; y, un porcentaje menor no solicitan nada lo que significa que están satisfechos con los servicios que ofrece la cooperativa. Estos datos revelan la necesidad de la cooperativa de mejorar y diversificar su oferta atendiendo las cambiantes necesidades y exigencias del entorno y volviéndose más competitiva.

Además, al indagar sobre las sugerencias que harían para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa en mención, consideran que se debe fortalecer la organización como estructura y como función administrativa.

CdSREFICH

Centro de Servicios REFICH

HEMOFIN



HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO FINANCIERO

DATOS DE INGRESO DE INFORMACIÓN

	Datos a Ingresar
	Valores con signo - (Provisiones)

"Los valores solamente se ingresan hasta el PASO 1, el resto de los pasos son cálculos INMEDIATOS"

INFORMACIÓN REQUERIDA

domingo, 07 de abril de 2013		
Fecha de Corte de la Evaluación		
DIA	31	
MES	DICIEMBRE	
AÑO	2011	
Tipo de Institución	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
Nombre de la Institución	NUEVA ESPERANZA	
Funcionario de la Institución		
Margen Financiero del Mercado	15,00%	
Tasa Activa Efectiva Máxima		
BCE	30,50%	
Inflación	5,22%	

PASO 1

INGRESO DE INFORMACIÓN

PASO 2

METODOLOGÍA

PASO 3

RESULTADOS

VERSION 2.0



RED DE ESTRUCTURAS DE FINANZAS
POPULARES Y SOLIDARIAS DE CHIMBORAZO

ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO
SISTEMA DE COAC's - ONG's

FECHA DE CORTE:	31DICIEMBRE2011
AÑO:	2011

TIPO: **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**
INSTITUCIÓN: **NUEVA ESPERANZA**

NO.	CUENTA	VALOR
ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES	\$ 91.320,82
1101	CAJA	\$ 18.954,64
1102	DEPÓSITOS PARA ENCAJE	\$ -
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 72.366,18
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ -
1105	REMESAS EN TRÁNSITO	\$ -
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
1201	FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS	\$ -
1202	OPERACIONES DE REPORTE CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
13	INVERSIONES	\$ 10.000,00
1301	PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ 10.000,00
1302	PARA NEGOCIAR DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
1303	DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ -
1304	DISPONIBLES PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ -
1306	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
1307	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	\$ -
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	\$ -
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 993.451,38
1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	\$ -
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	\$ 288.234,11
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	\$ -
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	\$ 653.611,30
1405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1406	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1407	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1411	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141105	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1412	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 7.557,25
141205	DE 1 A 30 DÍAS	\$ 372,16
1413	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -

141305	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$	42.054,75
141405	DE 1 A 30 DÍAS	\$	3.548,85
1415	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$	-
141505	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1416	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$	-
141605	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1417	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$	-
141705	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$	-
1418	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
141805	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	\$	-
142105	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	\$	5.190,71
142205	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	\$	-
142305	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$	10.843,51
142405	DE 1 A 30 DÍAS	\$	2.408,63
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	\$	-
142505	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	\$	-
142605	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$	-
142705	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$	-
142805	DE 1 A 30 DÍAS	\$	-
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	\$	-14.040,25
149905	(CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)	\$	-
149910	(CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO)	\$	-4.077,15
149915	(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	\$	-
149920	(CART. DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	\$	-9.963,10
149925	(CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)	\$	-
149930	(PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA DE CREDITO)	\$	-
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	\$	-
1501	DENTRO DEL PLAZO	\$	-
1502	DESPUÉS DEL PLAZO	\$	-
16	CUENTAS POR COBRAR	\$	16.403,86
1601	INTERESES POR COBRAR DE OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$	-
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	\$	-
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	\$	8.765,88

1604	OTROS INTERESES POR COBRAR	\$	-
1605	COMISIONES POR COBRAR	\$	-
1606	RENDIMIENTOS POR COBRAR DE FIDEICOMISOS MERCANTILES	\$	-
1611	ANTICIPO PARA ADQUISICIÓN DE ACCIONES	\$	-
1612	INVERSIONES VENCIDAS	\$	-
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	\$	-
1615	INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR	\$	-
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$	7.647,93
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$	-9,95
BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARREN MERC Y NO UTILI POR LA			
17	INSTITUCIÓN	\$	-
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	\$	-
1706	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	\$	-
1799	(PROVISIÓN PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RECUPERADOS)	\$	-
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$	103.101,34
1801	TERRENO	\$	-
1802	EDIFICIOS	\$	85.643,34
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	\$	-
1804	OTROS LOCALES	\$	-
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$	13.693,42
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$	10.326,80
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	\$	-
1808	EQUIPOS EN CONSTRUCCIÓN	\$	-
1809	EQUIPOS DE ENSILAJE	\$	-
1890	OTROS	\$	-
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	\$	-6.562,22
19	OTROS ACTIVOS	\$	37.117,25
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$	1.448,62
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	\$	-
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$	15.537,23
1905	GASTOS DIFERIDOS	\$	5.891,98
1906	MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS	\$	1.525,65
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	\$	-
1910	DIVISAS	\$	-
1990	OTROS	\$	12.713,77
1999	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	\$	-
1	TOTAL ACTIVO	\$	1.251.394,65
4	GASTOS	\$	186.492,16
	TOTAL ACTIVOS Y GASTOS	\$	1.437.886,81
	PASIVO		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$	669.094,79
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	\$	273.057,24

210135	DEPÓSITOS DE AHORROS	\$	273.057,24
210140	OTROS DEPÓSITOS	\$	-
210145	FONDOS DE TARJETA HABIENTES	\$	-
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$	-
2102	OPERACIONES DE REPORTO	\$	-
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	\$	383.605,60
210305	DE 1 A 30 DÍAS	\$	68.384,55
210310	DE 31 A 90 DÍAS	\$	50.980,48
210315	DE 91 A 180 DÍAS	\$	5.757,64
210320	DE 181 A 360 DÍAS	\$	37.450,61
210325	DE MAS DE 361 DÍAS	\$	221.032,32
210330	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$	-
2104	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	\$	-
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	\$	12.431,95
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$	-
2201	FONDOS INTERBANCARIOS COMPRADOS	\$	-
2202	OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$	-
2203	OPERACIONES POR CONFIRMAR	\$	-
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$	-
2302	GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	\$	-
2304	VALORES EN CIRCULACIÓN Y CUPONES POR PAGAR	\$	-
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$	-
2401	DENTRO DEL PLAZO	\$	-
2402	DESPUÉS DEL PLAZO	\$	-
25	CUENTAS POR PAGAR	\$	17.989,53
2501	INTERESES POR PAGAR	\$	754,21
2502	COMISIONES POR PAGAR	\$	-
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	\$	4.909,25
2504	RETENCIONES	\$	3.440,79
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, MULTAS	\$	35,40
2506	PROVEEDORES	\$	347,66
2507	OBLIGACIONES POR COMPRA DE CARTERA	\$	-
2510	CUENTAS POR PAGAR A ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	\$	-
2511	PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPERACIONES CONTINGENTES	\$	-
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$	8.502,22
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$	442.013,00
2601	SOBREGIROS	\$	-
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	\$	442.013,00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	\$	-
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	\$	-
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	\$	-
2608	PRÉSTAMO SUBORDINADO	\$	-

2690	OTRAS OBLIGACIONES	\$	-
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$	-
2703	OTROS TÍTULOS VALORES	\$	-
2790	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE VALORES EN CIRCULACIÓN	\$	-
	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA		
28	CAPITALIZACIÓN	\$	-
29	OTROS PASIVOS	\$	-
2901	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$	-
2902	CONSIGNACIÓN PARA PAGO DE OBLIGACIONES	\$	-
2903	FONDOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	-
2904	FONDO DE RESERVA EMPLEADOS	\$	-
2905	FONDO DE SEGURO DE DEPOSITO HIPOTECAS	\$	-
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	\$	-
2910	POSICIÓN	\$	-
2990	OTROS	\$	-
2	TOTAL PASIVOS	\$	1.129.097,32
	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL	\$	117.755,58
3103	APORTES SOCIOS	\$	117.755,58
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	\$	-
33	RESERVAS	\$	3.370,08
3301	LEGALES	\$	2.043,28
3303	ESPECIALES	\$	1.326,80
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	\$	-
3310	POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	\$	-
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$	1.007,48
3402	DONACIONES	\$	1.007,48
3490	OTROS	\$	-
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	\$	-
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPOS Y OTROS	\$	-
3502	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE INVERSIONES EN ACCIONES	\$	-
36	RESULTADOS	\$	164,19
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	\$	-
3602	(PÉRDIDAS ACUMULADAS)	\$	-3.940,36
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	4.104,55
3604	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	\$	-
3	TOTAL PATRIMONIO	\$	122.297,33
5	INGRESOS	\$	192.355,80
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	\$	1.443.750,45
6	CUENTAS CONTINGENTES	\$	-
61	DEUDORAS	\$	-
6190	OTRAS CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS	\$	-

64	ACREEDORAS	\$	-
6401	AVALES	\$	-
6402	FIANZAS Y GARANTÍAS	\$	-
6403	CARTAS DE CRÉDITO	\$	-
6404	CRÉDITOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS	\$	-
6405	COMPROMISOS FUTUROS	\$	-
7	CUENTAS DE ORDEN	\$	-
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$	-
7101	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	\$	-
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	\$	-
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	\$	-
7104	LÍNEAS DE CRÉDITO NO UTILIZADAS	\$	-
7105	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	\$	-
7106	OPERACIONES ACTIVAS CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO	\$	-
7107	CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	\$	-
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	\$	-
7110	CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL FINANCIERO	\$	-
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$	-
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$	-
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	\$	-
7402	OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	\$	-
7403	OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS	\$	-
7404	DEPÓSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR LA AGD	\$	-
7406	DEFICIENCIA DE PROVISIONES	\$	-
7407	DEPÓSITOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	\$	-
7490	OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$	-
	TOTAL INGRESOS	\$	192.355,80
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$	139.254,00
5101	DEPÓSITOS	\$	1.730,21
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$	-
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	\$	951,95
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	\$	136.571,22
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	\$	0,62
41	INTERESES CAUSADOS	\$	63.592,92
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$	49.995,73
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$	-
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$	13.597,19
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	\$	-
4105	OTROS INTERESES	\$	-
	MARGEN NETO INTERESES	\$	75.661,08
52	COMISIONES GANADAS	\$	-
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	\$	-

5202	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	\$	-
5203	AVALES	\$	-
5204	FIANZAS	\$	-
5205	CARTAS DE CRÉDITO	\$	-
5290	OTRAS	\$	-
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$	24.240,48
5401	SERVICIOS FIDUCIARIOS	\$	-
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	\$	-
5404	MANEJO Y COBRANZAS	\$	4.491,40
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	\$	17.897,27
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	\$	-
5490	OTROS SERVICIOS	\$	1.851,81
42	COMISIONES CAUSADAS	\$	-
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$	-
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	\$	-
4203	COBRANZAS	\$	-
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	\$	-
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	\$	-
4290	VARIAS	\$	-
53	UTILIDADES FINANCIERAS	\$	-
5301	GANANCIA EN CAMBIO	\$	-
5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	\$	-
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$	-
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	\$	-
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	\$	-
43	PERDIDAS FINANCIERAS	\$	-
4301	PÉRDIDA EN CAMBIO	\$	-
4302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	\$	-
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$	-
4304	PÉRDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	\$	-
4305	PRIMA DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	\$	-
4306	PRIMAS EN CARTERA COMPRADA	\$	-
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$	99.901,56
44	PROVISIONES	\$	9.253,87
4401	INVERSIONES	\$	-
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	\$	9.253,87
4403	CUENTAS POR COBRAR	\$	-
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	\$	-
4405	OTROS ACTIVOS	\$	-
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	\$	-
	MARGEN NETO FINANCIERO	\$	90.647,69
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$	108.020,22

4501	GASTOS DE PERSONAL	\$	60.695,53
4502	HONORARIOS	\$	1.594,95
4503	SERVICIOS VARIOS	\$	23.778,36
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$	2.233,60
4505	DEPRECIACIONES	\$	4.593,29
4506	AMORTIZACIONES	\$	4.940,50
4507	OTROS GASTOS	\$	10.183,99
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	\$	-17.372,53
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$	-
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$	-
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	\$	-
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	\$	-
5590	OTROS	\$	-
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	\$	-
4601	PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$	-
4690	OTRAS	\$	-
	MARGEN OPERACIONAL	\$	-17.372,53
56	OTROS INGRESOS	\$	28.861,32
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	\$	-
5602	UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$	-
5603	ARRENDAMIENTOS	\$	-
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	\$	2.917,45
5690	OTROS	\$	25.943,87
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$	2.681,29
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	\$	-
4702	PERDIDA EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$	-
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	\$	2.662,98
4790	OTROS	\$	18,31
	GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$	8.807,50
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	\$	2.943,86
4805	IMPUESTO PARA EL INNFA	\$	-
4810	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$	1.321,12
4815	IMPUESTO RENTA	\$	1.622,74
4890	OTROS	\$	-
	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$	5.863,64
	COMPROBACIÓN BALANCE	\$	-5.863,64

RED DE ESTRUCTURAS DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS DE CHIMBORAZO



Monitoreo al Umbral Mínimo de Gestión
GESTION FINANCIERA
 Metodología de Calificación

SOLVENCIA

S1	Patrimonio / Activos
	<i>La solvencia de una institución se entiende como su capacidad de cubrir obligaciones, en el caso de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario (OSFPS), son las obligaciones con sus clientes o socios, sus acreedores u otros generadores de pasivos.</i>
	INDICADOR ÓPTIMO: = > 9,00%

Cuentas Aplicadas		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
3	TOTAL PATRIMONIO	\$122.297,33	9,77%
1	TOTAL ACTIVO	\$1.251.394,65	

Aplicación de la Fórmula		-	-
=	$\frac{3}{1}$	-	-

ESTRUCTURA DE CARTERA

E1	Participación de cartera de microcrédito
	<i>Participación de Microcrédito en relación al Total de la Cartera de Crédito que posee la Institución.</i>
	INDICADOR ÓPTIMO: = > 25,00%

Cuentas Aplicadas		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
-	-	-	-

1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER		\$653.611,30	70,13%
1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER		\$0,00	
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES		\$42.054,75	
1418	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES		\$0,00	
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA		\$10.843,51	
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA		\$0,00	
14	CARTERA DE CRÉDITOS		\$993.451,38	
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)		-\$14.040,25	

Aplicación de la Fórmula

$$\frac{(1404+1408+1414+1418+1424+1428)}{(14-1499)}$$

MOROSIDAD

M1

Cartera vencida > 30 días

Proporción de la cartera que se encuentra vencida por un plazo mayor a 30 días, este indicador nos da cuenta de la gestión adecuada o no de recuperación de la OSFPS; además, es parte del indicador de cartera contaminada que nos permite conocer la calidad de la cartera colocada en su totalidad.

INDICADOR ÓPTIMO: = < 5,00%

Cuentas Aplicadas		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	\$0,00	1,39%
142105	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	\$5.190,71	
142205	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	\$0,00	
142305	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$10.843,51	
142405	DE 1 A 30 DÍAS	\$2.408,63	
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142505	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142605	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142705	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142805	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$993.451,38	
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	\$14.040,25	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{[(1421-142105)+(1422-142205)+(1423-142305)+(1424-142405)+(1426-142605)+(1427-142705)+(1428-142805)]}{(14-1499)}$$

M2	Cartera contaminada > 30 días
El indicador de morosidad sobre la cartera contaminada > a 30 días nos permite evaluar la calidad de la cartera a nivel general, pues la cartera contaminada corresponde a la suma de la cartera vencida mayor a 30 días y la cartera que no devenga intereses por efecto de esas operaciones. En general el indicador de cartera contaminada representa la cartera en riesgo real de impago.	
-	INDICADOR ÓPTIMO: = < 10,00%

Cuentas Aplicadas		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
1411	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	6,06%
141105	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1412	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$7.557,25	
141205	DE 1 A 30 DÍAS	\$372,16	
1413	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	
141305	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$42.054,75	
141405	DE 1 A 30 DÍAS	\$3.548,85	
1415	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	
141505	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1416	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	
141605	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1417	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	
141705	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1418	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00	
141805	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	\$0,00	

142105	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA		\$5.190,71	
142205	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA		\$0,00	
142305	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA		\$10.843,51	
142405	DE 1 A 30 DÍAS		\$2.408,63	
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA		\$0,00	
142505	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA		\$0,00	
142605	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA		\$0,00	
142705	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA		\$0,00	
142805	DE 1 A 30 DÍAS		\$0,00	
14	CARTERA DE CRÉDITOS		\$993.451,38	
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)		\$14.040,25	

Aplicación de la Fórmula

$$\begin{aligned}
 & [(1411-141105)+(1412-141205)+(1413-141305)+(1414-141405)+(1415-141505)+(1416-141605)+(1417-141705)+ \\
 & (1418-141805)+(1421-142105)+(1422-142205)+(1423-142305)+(1424-142405)+(1425-142505)+(1426-142605)+ \\
 & (1427-142705)+(1428-142805)] \\
 & = (14-1499)
 \end{aligned}$$

M3	Provisiones/cartera vencida > 30 días
<i>Las provisiones permiten cubrir a la OSFPS de potenciales pérdidas derivadas de la morosidad, son evidencia de una gestión orientada a la reducción del riesgo de pérdida por impago, para el indicador mínimo de gestión se ha tomado el indicador de cobertura de la cartera en riesgo real, es decir la cartera vencida mayor a 30 días.</i>	
	INDICADOR ÓPTIMO: = > 50,00%

Cuentas Aplicadas		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	\$14.040,25	103,04%
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	\$0,00	
142105	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	\$5.190,71	
142205	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	\$0,00	
142305	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$10.843,51	
142405	DE 1 A 30 DÍAS	\$2.408,63	
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142505	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142605	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142705	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00	
142805	DE 1 A 30 DÍAS	\$0,00	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{1499}{[(1421-142105)+(1422-142205)+(1423-142305)+(1424-142405)+(1425-142505)+(1426-142605)+(1427-142705)+(1428-142805)]}$$

LIQUIDEZ

L1

Fondos Disponibles / Pasivos < a 90 d

La liquidez de una institución financiera muestra la capacidad que ésta tiene de responder las obligaciones de corto plazo con sus socios y clientes, su correcta administración evita pérdidas por el manejo ineficiente de los recursos y cubre a la institución del riesgo de liquidez.

INDICADOR ÓPTIMO: = > 8,00%

Cuentas Aplicadas

		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
11	FONDOS DISPONIBLES	\$91.320,82	22,25%
210135	DEPÓSITOS DE AHORROS	\$273.057,24	
210305	DE 1 A 30 DÍAS	\$68.384,55	
210310	DE 31 A 90 DÍAS	\$50.980,48	
25	CUENTAS POR PAGAR	\$17.989,53	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{11}{(210135+210305+210310+25)}$$

SOSTENIBILIDAD

R1

ROE (Utilidades/patrimonio)

Una OSFPS, más allá de generar rentabilidad debe asegurar la permanencia de sus servicios a largo plazo, por tanto debe generar rendimientos sobre su patrimonio que representen como mínimo el mantenimiento del valor del capital invertido por los socios a lo largo del tiempo. Para evaluar la sostenibilidad de las OSFPS se tomará el indicador ROE (rentabilidad sobre el patrimonio).

INDICADOR ÓPTIMO: = > 4,00%

Cuentas Aplicadas

		Datos y Resultados	
Código	Nombre Cuenta	VALOR	RESULTADO INDICADOR
5	INGRESOS	\$192.355,80	4,79%
4	GASTOS	\$186.492,16	
3	TOTAL PATRIMONIO	\$122.297,33	

Aplicación de la Fórmula

$$= \frac{(5-4)}{3}$$

OTROS INDICADORES FINANCIEROS

CALIDAD DE ACTIVOS

ACTIVOS

PRODUCTIVOS

1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	\$0,00
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	\$288.234,11
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	\$0,00
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	\$653.611,30
1405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
1406	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
1407	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00

1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
13	INVERSIONES	\$10.000,00
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$1.448,62
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$72.366,18
1	TOTAL ACTIVO	\$1.251.394,65
NUMERADOR		\$ 1.025.660,21
DENOMINADOR		\$ 1.251.394,65
TOTAL INDICADOR		81,96%
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS		
11	FONDOS DISPONIBLES	\$91.320,82
1411	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00
1412	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$7.557,25
1413	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$42.054,75
1415	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00
1416	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00
1417	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00
1418	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$0,00
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	\$0,00
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	\$5.190,71
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	\$0,00
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$10.843,51
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00

1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$0,00
16	CUENTAS POR COBRAR	\$16.403,86
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARREN MERC Y NO UTILI POR LA INSTITUCIÓN	\$0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$103.101,34
19	OTROS ACTIVOS	\$37.117,25
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$1.448,62
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$72.366,18
1	TOTAL ACTIVO	\$1.251.394,65
NUMERADOR		\$ 239.774,69
DENOMINADOR		\$ 1.251.394,65
TOTAL INDICADOR		19,16%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO		
1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	\$0,00
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	\$288.234,11
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	\$0,00
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	\$653.611,30
1405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
1406	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
1407	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$0,00
13	INVERSIONES	\$10.000,00
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$1.448,62
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$72.366,18
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$669.094,79
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$0,00
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$442.013,00
NUMERADOR		\$

		1.025.660,21
		\$
	DENOMINADOR	1.111.107,79
	TOTAL INDICADOR	92,31%
CARTERA NETA/ACTIVO		
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$993.451,38
1	TOTAL ACTIVO	\$1.251.394,65
		\$
	NUMERADOR	993.451,38
		\$
	DENOMINADOR	1.251.394,65
	TOTAL INDICADOR	79,39%
CARTERA FINANCIADA CON AHORROS		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$669.094,79
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$0,00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$993.451,38
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-\$14.040,25
		\$
	NUMERADOR	669.094,79
		\$
	DENOMINADOR	1.007.491,63
	TOTAL INDICADOR	66,41%
ENDEUDAMIENTO EXTERNO		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$442.013,00
2	TOTAL PASIVOS	\$1.129.097,32
		\$
	NUMERADOR	442.013,00
		\$
	DENOMINADOR	1.129.097,32
	TOTAL INDICADOR	39,15%
PASIVO CON COSTO/PASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$669.094,79
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$0,00
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$442.013,00
2	TOTAL PASIVOS	\$1.129.097,32
	NUMERADOR	\$

			1.111.107,79
			\$
		DENOMINADOR	1.129.097,32
		TOTAL INDICADOR	98,41%
RENTABILIDAD			
ROA			
36	RESULTADOS		\$164,19
1	TOTAL ACTIVO		\$1.251.394,65
		NUMERADOR	\$
			164,19
		DENOMINADOR	\$
			1.251.394,65
		TOTAL INDICADOR	0,01%
EFICIENCIA FINANCIERA			
margen neto de interés / activos productivos			
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS		\$136.571,22
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		\$49.995,73
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$13.597,19
1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER		\$0,00
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER		\$288.234,11
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER		\$0,00
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER		\$653.611,30
1405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER		\$0,00
1406	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER		\$0,00
1407	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER		\$0,00
1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER		\$0,00
13	INVERSIONES		\$10.000,00
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		\$1.448,62
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		\$72.366,18
		NUMERADOR	\$
			72.978,30
		DENOMINADOR	\$
			1.025.660,21

TOTAL INDICADOR		7,12%
MARGEN OPERACIONAL		
	TOTAL INGRESOS	-
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$139.254,00
5101	DEPÓSITOS	\$1.730,21
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$0,00
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	\$951,95
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	\$136.571,22
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	\$0,62
41	INTERESES CAUSADOS	\$63.592,92
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$49.995,73
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$0,00
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$13.597,19
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	\$0,00
4105	OTROS INTERESES	\$0,00
	MARGEN NETO INTERESES	\$ 75.661,08
52	COMISIONES GANADAS	\$0,00
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	\$0,00
5290	OTRAS	\$0,00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$24.240,48
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	\$0,00
5404	MANEJO Y COBRANZAS	\$4.491,40
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	\$0,00
5490	OTROS SERVICIOS	\$1.851,81
42	COMISIONES CAUSADAS	\$0,00
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$0,00
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	\$0,00
4203	COBRANZAS	\$0,00
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	\$0,00
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	\$0,00
4290	VARIAS	\$0,00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	\$0,00
5301	GANANCIA EN CAMBIO	\$0,00

5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES		\$0,00
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS		\$0,00
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL		\$0,00
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO		\$0,00
43	PERDIDAS FINANCIERAS		\$0,00
4301	PÉRDIDA EN CAMBIO		\$0,00
4302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES		\$0,00
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS		\$0,00
4304	PÉRDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL		\$0,00
	MARGEN BRUTO FINANCIERO		\$ 99.901,56
44	PROVISIONES		\$9.253,87
4401	INVERSIONES		\$0,00
4402	CARTERA DE CRÉDITOS		\$9.253,87
4403	CUENTAS POR COBRAR		\$0,00
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL		\$0,00
4405	OTROS ACTIVOS		\$0,00
4406	OPERACIONES CONTINGENTES		\$0,00
	MARGEN NETO FINANCIERO		\$ 90.647,69
45	GASTOS DE OPERACIÓN		\$108.020,22
4501	GASTOS DE PERSONAL		\$60.695,53
4502	HONORARIOS		\$1.594,95
4503	SERVICIOS VARIOS		\$23.778,36
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS		\$2.233,60
4505	DEPRECIACIONES		\$4.593,29
4506	AMORTIZACIONES		\$4.940,50
4507	OTROS GASTOS		\$10.183,99
	MARGEN DE INTERMEDIACION		\$ (17.372,53)
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		\$0,00
5590	OTROS		\$0,00
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES		\$0,00
4690	OTRAS		\$0,00
	MARGEN OPERACIONAL		\$

		(17.372,53)
--	--	-------------

INGRESOS PRÉSTAMOS/CARTERA DE CRÉDITO

5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	\$136.571,22
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$993.451,38
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-\$14.040,25
NUMERADOR		\$ 136.571,22
DENOMINADOR		\$ 1.007.491,63
TOTAL INDICADOR		13,56%

COSTO FINANCIERO POR DEPÓSITOS

4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$49.995,73
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	\$273.057,24
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	\$383.605,60
NUMERADOR		\$ 49.995,73
DENOMINADOR		\$ 656.662,84
TOTAL INDICADOR		7,61%

COSTO FINANCIERO POR CRÉDITO EXTERNO

4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$13.597,19
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$442.013,00
NUMERADOR		\$ 13.597,19
DENOMINADOR		\$ 442.013,00
TOTAL INDICADOR		3,08%

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

GASTOS OPERACIONALES/ACTIVO

45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$108.020,22
1	TOTAL ACTIVO	\$1.251.394,65
NUMERADOR		\$ 108.020,22
DENOMINADOR		\$ 1.251.394,65

TOTAL INDICADOR		8,63%
EFICIENCIA EN INGRESOS		
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$108.020,22
5	INGRESOS	\$192.355,80
NUMERADOR		\$ 108.020,22
DENOMINADOR		\$ 192.355,80
TOTAL INDICADOR		56,16%



RED DE ESTRUCTURAS DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS DE CHILE

Monitoreo al Umbral
GESTION FINANCIERA
RESULTADOS



TIPO DE INSTITUCIÓN	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO		
NOMBRE DE LA INSTITUCION	NUEVA ESPERANZA		
CORTADO A	31	DICIEMBRE	2011

INSTITUCIONES FINANCIADORAS DEL ESTADO				NUEVA ESPERANZA	
CRITERIO	INDICADOR	REFERENTE		INDICADOR	ESTADO
SOLVENCIA	Patrimonio/Activos	No menos de	9%	9,77%	OK
ESTRUCTURA DE CARTERA	Participación de Cartera de Microcrédito	No menos de	25%	70,13%	OK
MOROSIDAD	Cartera Vencida >30 días	No más de	5%	1,39%	OK
	Cartera Contaminada >30 días	No más de	10%	6,06%	OK
	Provisiones/Cartera vencida >30 días	No menos de	50%	103,04%	OK
LIQUIDEZ	Fondos Disponibles/Pasivos <a 90 días	No menos de	8%	22,25%	OK
SOSTENIBILIDAD	ROE Utilidades/Patrimonio	No menos de	4%	4,79%	OK

OTROS INDICES FINANCIEROS

CRITERIO	INDICADOR	REFERENTE		INDICADOR	ESTADO
CALIDAD DE ACTIVOS	Activos Productivos	No menos de	80%	81,96%	OK
	Activos Improductivos	No más de	20%	19,16%	OK
	Activos Productivos/Pasivos con Costo	No menos de	90%	92,31%	OK
	Cartera Neta/Activo	No menos de	75%	79,39%	OK
	Cartera Financiada con Ahorros	No menos de	80%	66,41%	NO
CALIDAD DE PASIVOS	Endeudamiento Externo	No más de	10%	39,15%	NO
	Pasivo con Costo/Pasivos Totales	No más de	90%	98,41%	NO

EFICIENCIA FINANCIERA	Margen Neto de Interés / Activos Productivos	No menos de	5%	7,12%	OK
	Ingresos Préstamos/Promedio de Créditos	No más de TASA BCE	30,50%	13,56%	OK
	Costo Financiero por Depósitos	No Menos de la Inflación	5,22%	7,61%	OK
	Costo Financiero por Crédito Externo	No más de	7,61%	3,08%	OK
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Gastos Operacionales/Activos	No menos de	5%	8,63%	OK
	Eficiencia en Ingresos	No menos de	35%	56,16%	OK

NOTAS:

% Cumplimiento al Umbral Mínimo Inst. Financiadores del Estado			100,00%
% Cumplimiento a Otros Índices Financieros			84,62%
PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO HEMOFIN			92,31%
TIPO DE INSTITUCIÓN POR GESTIÓN FINANCIERA METODOLOGÍA REFICH			A
RESULTADOS DE PORCENTAJE DE EFICIENCIA			Fecha y Hora del Monitoreo
Número de Indicadores NO cumplidos	3	15,00%	07/04/2013 15:36
Número de Indicadores CUMPLIDOS	18	90,00%	Responsable:
TOTAL INDICADORES HEMOFIN	20	105,00%	0

Calificación	Límite Inferior	Límite Superior
A	80,00%	100%
B	60,00%	79%
C	40,00%	59%
D	20,00%	39%
E	1,00%	19%